

Formulación del Plan Estratégico para el Mejoramiento del Posicionamiento de la Marca Haceb  
en la Ciudad de Pasto

Julián Gabriel Chalacán  
Universidad del Valle

Notas del autor

Julián Gabriel Chalacán, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle

Proyecto financiado por el propio autor

La correspondencia relacionada con este proyecto debe ser dirigida a Julián Gabriel Chalacán

Universidad del Valle, Calle 13 # 100-00, Ciudad Universitaria Meléndez, Cali, Colombia

Contacto: [julian.chalacan@haceb.com](mailto:julian.chalacan@haceb.com)

## Contenido

Introducción .....	17
1. ASPECTOS METODOLOGICOS .....	20
1.1 Descripción del problema.....	20
1.2 Formulación del problema.....	23
1.3 Objetivos.....	23
1.3.1 Objetivo general.....	23
1.3.2 Objetivos específicos.....	23
1.4 Justificación .....	24
1.5 Marco referencial.....	25
1.5.1 Estado del arte.....	25
1.5.2 Marco teórico.....	28
1.5.3 Cinco fuerzas competitivas con sus respectivas variables.....	31
1.5.4 Marco conceptual.....	33
1.5.5 Marco legal.....	38
1.5.5.1 Entes reguladores.....	38
1.5.6 Marco contextual.....	39
1.6 Metodología.....	45
1.6.1 Tipo de investigación .....	45
1.6.2 Método .....	45
1.7 Metodología.....	47
1.7.1 Caracterización e historia de la organización.....	48

1.7.2 Análisis externo de la organización. ....	48
1.7.3 Análisis interno de la organización. ....	48
1.7.4 Análisis estratégico DOFA. ....	49
1.7.5 Direccionamiento Estratégico. ....	49
1.7.5.1 La visión. ....	49
1.7.5.2 La misión. ....	49
<b>1.7.6 Las estrategias. ....</b>	<b>49</b>
<b>1.7.7 Seguimiento y control. ....</b>	<b>50</b>
1.7.8 Retroalimentación. ....	50
1.8 Fuentes de información ....	52
<b>1.8.1 Primarias. ....</b>	<b>52</b>
1.8.2 Secundarias. ....	52
1.8.3 Terciarias. ....	52
<b>2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA ....</b>	<b>53</b>
2.1 Presentación de la empresa. ....	53
2.1.1 Presentación compañía. ....	53
2.1.2 El mejor servicio del país. ....	54
2.1.3 Generar buenas experiencias. ....	54
2.1.4. Infraestructura. ....	54
2.2. Valores de marca ....	54
2.3. Excelencia corporativa ....	55
2.3.1 Innovar, uno de nuestros pilares para alcanzar la excelencia. ....	55

2.3.2 Cifras de innovación Haceb. ....	55
2.3.3 Líderes en Haceb.....	55
2.4 Reseña histórica.....	55
2.5 Cronología de eventos importantes .....	56
2.6 Historia de Industrias Haceb en Pasto .....	59
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	61
3.1 San Juan de Pasto .....	61
3.2 Entorno geofísico.....	62
3.2.1 Organización político-administrativa.....	63
3.3 Entorno Demográfico .....	63
3.3.1 Dinámica poblacional. ....	65
3.3.2 Población en situación de desplazamiento.....	66
3.4 Entorno Social .....	66
3.4.1 Vivienda. ....	67
3.4.2 Educación.....	68
3.5 Entorno geográfico .....	69
3.6 Entorno económico.....	71
3.6.1 Tamaño de los establecimientos registrados. ....	72
3.7 Entorno político .....	73
3.8 Entorno cultural .....	74
3.9 Entorno legal .....	76

3.9.1 Entes reguladores. ....	76
3.10 Entorno ambiental .....	77
3.11 Entorno tecnológico.....	79
4. SECTOR DE ELECTRODOMÉSTICOS Y GASODOMÉSTICOS .....	85
4.1 Segmentos de mercado atendidos por la empresa .....	86
4.2 Sublíneas Haceb .....	86
4.3 Tamaño .....	86
4.4 Contexto internacional.....	87
4.4.1 Contexto nacional. ....	88
4.4.2 Contexto regional.....	88
4.5 Análisis sectorial .....	88
4.6 Sector de los electrodomésticos y sasodomésticos en Nariño.....	89
4.7 Presentación del territorio (región) y su relación con el sector objeto de estudio.....	91
4.8 Diamante Competitivo.....	93
4.9 Análisis de cada uno de los elementos del diamante: factores, cadenas, demanda y empresas del sector.....	94
4.9.1 Factores. ....	94
4.10 Cadena productiva .....	97
4.10.1 Demanda del sector.....	97
4.11 Las cinco fuerzas competitivas.....	100
4.11.1 La rivalidad entre los competidores. ....	101

4.11.2 El ingreso de nuevas empresas al sector. ....	103
4.11.3 Poder de negociación con los proveedores. ....	104
4.11.4 Poder de negociación de los compradores. ....	105
4.11.5 Productos sustitutos.....	106
5. BENCHMARKING COMPETITIVO .....	107
5.1 Empresas a comparar.....	107
5.1.1 LG Electronics. ....	107
5.1.2 Samsung.....	109
5.1.3 Mabe.....	110
5.2 Descripción de los factores claves de éxito en el negocio de los electrodomésticos ..	111
5.2.1 Posicionamiento de la marca.....	112
5.2.2 Mercadeo.....	112
5.2.3 Ventas.....	112
5.2.4 Servicio técnico.....	113
5.2.5 Precio competitivo. ....	113
5.2.6 Calidad del producto. ....	113
5.2.7 Logística de distribución. ....	114
5.2.8 Fidelización. ....	114
5.2.9 Selección de personal.....	114
5.2.10 Participación en el mercado. ....	115
5.3 Análisis e interpretación .....	121
6. ANÁLISIS INTERNO .....	124
6.1 Gestión administrativa y gerencial .....	125

6.1.1 Planeación.....	125
6.1.2 Manejo del grupo de trabajo y orden.....	126
6.1.3 Dirección del personal.....	126
6.1.4 Control de los procesos.....	127
6.2 Marketing.....	128
6.2.1 Cobertura del mercado.....	128
6.2.2 Investigación de mercado.....	128
<b>6.2.3</b> Portafolio de productos y servicios.....	129
6.2.4 Precios.....	130
6.2.5 Distribución.....	130
6.2.6 Publicidad y promoción.....	131
6.2.7 Posicionamiento de marca.....	131
6.2.8 Lealtad de los usuarios y clientes.....	131
6.2.9 Políticas de comunicación hacia el exterior.....	132
6.2.10 Conocimiento de técnicas de marketing.....	132
6.2.11 Imagen de la organización.....	132
6.3 Operaciones.....	134
6.3.1 Adecuación y mantenimiento de los puntos de venta.....	134
6.3.2 Cualificación de los líderes.....	134
6.3.3 Coordinación y seguimiento a la operación.....	135
6.3.4 Preparación de eventos comerciales.....	136
6.3.5 Programación de eventos.....	136
6.3.6 Elaboración de calendarios comerciales.....	136

6.3.7 Reglamentos de la actividad comercial.....	137
6.3.8 Dotaciones y herramientas.....	137
6.3.9 Entrenamiento del equipo de trabajo.....	138
6.4 Finanzas.....	139
6.4.1 Rentabilidad.....	139
6.4.2 Presupuesto de gastos e ingresos.....	140
6.4.3 Estructura financiera.....	141
6.4.4 Costos.....	141
6.4.5 Liquidez y solvencia.....	142
6.4.6 Nivel de endeudamiento.....	142
6.4.7 Control de inventarios.....	142
6.4.8 Apalancamiento financiero y fuentes de financiación.....	143
6.5 Gestión Humana.....	144
6.5.1 Política de seguridad industrial.....	145
6.5.2 Ausentismo.....	147
6.5.3 Políticas de selección.....	147
6.5.4 Especialización y diferenciación de actividades.....	147
6.5.5 Formación.....	148
6.5.6 Incentivos.....	148
6.5.7 Clima organizacional.....	149
6.5.8 Trabajo en equipo.....	149
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA.....	155
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	163



8.1 Propuesta de valor .....	163
8.2 Pilares de la propuesta de valor .....	164
8.2.1 Diseño. ....	164
8.2.2 Al alcance de tu mano. ....	164
8.2.3 colombiana. ....	164
8.2.4 Tranquilidad. ....	164
8.2.5 Tradición. ....	164
<b>8.2.6 Modelo LEAN basado en unidades básicas de negocio. ....</b>	<b>164</b>
8.2.7 Modelo de excelencia. ....	165
8.3 Visión de Industrias Haceb. ....	165
8.4 Misión de Industrias Haceb. ....	166
8.4.1 Filosofía. ....	166
8.4.2 Productos y servicios .....	166
8.4.3 Usuarios y clientes. ....	167
8.4.4 Mercado meta. ....	167
8.4.5 Conocimiento y tecnología. ....	168
8.4.6 Responsabilidad Social. ....	169
8.4.7 Imagen pública. ....	169
8.4.8 Misión Haceb 2017. ....	169
8.5 Objetivos estratégicos. ....	170
8.5.1 Crecer rentablemente. ....	170
8.5.2 Enamorar al cliente y consumidor. ....	171
8.5.3 Procesos eficientes. ....	172

8.6 Estrategias de la organización .....	173
8.6.1 Canales .....	173
8.6.2 Marca .....	173
8.6.3 Productos y Servicios.....	173
8.6.4 Consumidor Haceb.....	173
<b>8.6.5 Estrategia de Distribución.....</b>	<b>174</b>
8.6.6 Planes de acción comercial con clientes y zonas VIP.....	174
8.6.7 Incentivos .....	175
8.6.8 Nuevos Canales de Atención .....	175
8.6.9 Rentabilizar Clientes .....	176
8.7 Segmentación .....	176
8.7.1 Estrategias ANSOFF .....	177
8.8 BCG Boston Consulting Group.....	178
8.8.1 Las estrellas.....	179
8.8.2 Interrogante .....	179
8.8.3 Vaca .....	180
8.8.4 Perros .....	180
8.9 Estrategia de diferenciación (Porter) .....	180
8.9.1 Factores de diferenciación .....	181
8.10 Estructura y mapa de procesos de la organización.....	182
<b>9. PLAN DE ACCIÓN E INDICADORES .....</b>	<b>184</b>
9.1 ¿Como posicionar una marca?.....	184

9.1.1 Definir un mercado objetivo. ....	185
9.1.2 Realizar un análisis de la situación .....	186
9.1.3 Definir el tipo de posicionamiento.....	190
9.2 La Marca de Línea Blanca más Recordada .....	191
9.3 Focos de Trabajo Para el Posicionamiento de la Marca 2018-2020 .....	192
9.3.1 Canal moderno. ....	192
9.3.2 Canal tradicional. ....	193
9.3.3 Canal Construcción .....	193
9.3.4 Canal nuevos negocios.....	194
9.4 Política de Sostenibilidad .....	194
9.4.1 Presentación Haceb. ....	194
<b>9.4.1.1 Proveedores</b> .....	194
<b>9.4.1.2 Clientes y consumidores</b> .....	194
<b>9.4.1.3 Colaboradores y familias</b> .....	195
<b>9.4.1.4 Accionistas</b> .....	195
<b>9.4.1.5 Estado y gremios</b> .....	195
<b>9.4.1.6 Comunidad y medio ambiente</b> .....	195
<b>9.4.1.7 Medios de comunicación</b> .....	195
<b>9.4.1.8 Competidores</b> .....	195
9.5 Plan de Acción.....	195
9.5.1 Objetivos y Prioridades 2018-2020.....	198
9.5.2 Actividades para el logro de los objetivos. ....	198
9.6 Indicadores .....	205

Conclusiones .....	211
Recomendaciones.....	216
Referencias Bibliográficas .....	219

## Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Variables entorno geofísico .....	63
Tabla 2. Variables entorno demográfico .....	66
Tabla 3. Variables entorno social .....	69
Tabla 4. Variables entorno geográfico .....	71
Tabla 5. Variables Entorno económico .....	73
Tabla 6. Variables Entorno político .....	74
Tabla 7. Variables Entorno cultural .....	76
Tabla 8. Variables Entorno legal.....	77
Tabla 9. Variables Entorno ambiental.....	79
Tabla 10. Variables Entorno tecnológico .....	81
Tabla 11. Matriz integrada del entorno .....	81
Tabla 12. Matriz del perfil competitivo-MPC.....	115
Tabla 13. Variables gestión administrativa y gerencia .....	128
Tabla 14. Variables Marketing.....	133
Tabla 15. Variables operaciones .....	138
Tabla 16. Presupuesto de ventas anual mes a mes Pasto 2017 .....	140
Tabla 17. Costos y gastos de la operación de Haceb en Pasto anuales .....	141
Tabla 18. Variables Finanzas .....	143
Tabla 19. Variables gestión humana .....	150
Tabla 20. Matriz integrada de variables internas .....	150
Tabla 21. Matriz de evaluación de factores externos E.F.E.....	155

Tabla 22. Matriz de evaluación de factores internos E.F.I.....	156
Tabla 23. Variables DOFA .....	158
Tabla 24. Matriz estrategias FO, FA, DO, DA .....	159
Tabla 25. Balance score card .....	170
Tabla 26. Matriz BCG.....	178
Tabla 27. Análisis situación actual.....	196
Tabla 28. Indicadores .....	205

## Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Proceso estratégico .....	47
Figura 2. Industrias Haceb Copacabana Antioquia.....	53
Figura 3. Tipo y promedio de habitantes por vivienda .....	64
Figura 4. Pirámide poblacional .....	65
Figura 5. Nivel educativo municipio Pasto .....	68
Figura 6. Porcentaje tamaño negocios Pasto .....	72
Figura 7. Portafolio productos Haceb .....	85
Figura 8. Líneas de producto Haceb .....	85
Figura 9. Volumen de operación Haceb 2016 vs 2017 .....	87
Figura 10. Organigrama regional .....	87
Figura 11. Diamante competitivo.....	93
Figura 12. Tendencia de electrodomésticos Pacífico-Orinoquia .....	98
Figura 13. Participación de canales y clientes .....	98
Figura 14. Resultados ventas 2015 por marcas .....	99
Figura 15. Mapa de la cadena productiva Industrias Haceb .....	100
Figura 16. Cinco fuerzas competitivas.....	100
Figura 17. Radar de Valor HACEB .....	116
Figura 18. Radar de Valor Sopesado HACEB .....	116
Figura 19. Radar de valor LG .....	117
Figura 20. Radar de Valor Sopesado LG .....	117
Figura 21. Radar de Valor Samsung .....	118

Figura 22. El Radar de Valor Sopesado Samsung .....	118
Figura 23. El Radar de Valor Mabe .....	119
Figura 24. Radar de Valor Sopesado Mabe .....	119
Figura 25. Comparación de radares de valor de todas las marcas .....	120
Figura 26. Comparación de radares de valor sopesado todas las marcas.....	120
Figura 27. Reporte GFK de enero a junio en unidades y pesos en Nariño .....	129
Figura 28. Estructura organizativa formal de Haceb en Pasto .....	144
Figura 29. Factores de riesgo .....	146
Figura 30. Mapa de procesos Haceb .....	183
Figura 31. Posicionamiento estratégico .....	191



**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Santiago de Cali, 22 de febrero del 2018

## **Resumen**

Este proyecto de investigación está basado en las investigaciones previas del autor, fue realizado con el propósito de mejorar el posicionamiento de la marca en la ciudad de Pasto, a continuación, se presenta de manera resumida capítulo por capítulo el desarrollo de la investigación:

En el primer capítulo, se aborda la metodología, el tipo de investigación y la problemática que se presenta en estos momentos en la ciudad de Pasto, la cual impide el posicionamiento de la marca, se detallan el objetivo general, también el específico que se pretende alcanzar al término de esta investigación.

En el segundo capítulo, se realiza la caracterización de la empresa pasando por la presentación de la compañía, que es hoy Industrias Haceb, la cronología de eventos importantes que ha marcado el camino que la compañía ha seguido durante todos estos años, se hace una introducción a los valores corporativos, la misión, la visión, la reseña histórica y también se aborda la historia de Industrias Haceb en la ciudad de Pasto.

El capítulo 3, es dedicado a la descripción y análisis detallado de todos los entornos en los que se encuentra inmersa la empresa a nivel nacional y a nivel regional como lo son el entorno geofísico, demográfico, social, geográfico, económico, político, cultural, legal, ambiental y tecnológico, este capítulo es un preámbulo del desarrollo de la investigación y da un escenario claro de las diferentes situaciones en las que se encuentra la compañía en lo que tiene que ver al entorno que la rodea.

El capítulo 4, habla de todo el tema de sector, en este punto se ubica a Industrias Haceb en el sector electrodoméstico y gasodomésticos, se hace un análisis más profundo del mercado en el que está ubicada la empresa a nivel nacional y regional, como está preparada la empresa para

competir en ese sector y que falencias tiene en estos momentos, también se analizan los factores y recursos con los que cuenta la compañía.

El capítulo 5, trata todo el tema de benchmarking, en este capítulo se encuentra todo lo relacionado a la competencia directa de Industrias Haceb en el mercado de los electrodomésticos y gasodomésticos en este caso LG, Samsung y Mabe, se estudió un poco más estas empresas, se detallan los factores claves de éxito en este negocio, se describen las diferentes matrices de perfil competitivo, también los radares de valor que dan una interpretación de cómo esta cada empresa frente a los factores seleccionados.

El capítulo 6, hace referencia al análisis interno de la organización, en este capítulo se tiene en consideración como esta Industria Haceb en la actualidad específicamente en la ciudad de Pasto objeto de estudio en cuanto a la gestión administrativa y gerencial, cuál es su manejo actual de todo lo que tiene que ver con marketing, de qué manera optimiza sus operaciones, cual es el estado actual de las finanzas y que manejo se le da a la zona en cuanto a los temas de talento humano.

El capítulo 7, toca tal vez uno de los temas más sensibles de la organización y es la DOFA, se realiza un análisis detallado de las oportunidades, amenazas, factores externos que rodean a la compañía dentro del mercado en el que se encuentra, también de las fortalezas y debilidades que pertenecen a los factores internos pertenecientes a la organización, finalmente se plantean las estrategias F.O, F.A, D.O, D.A. que dan un panorama previo de las acciones que se deben tomar para el cumplimiento del objetivo general de esta investigación.

El capitulo, 8 trabaja el tema de direccionamiento estratégico, en él se abarcan temas con el de la visión, misión y objetivos estratégicos, pero de una manera mucho más detallada adentrándose en las raíces de cada tema, pero de una manera más analítica entendiendo el ser de la compañía,

también se revisan las estrategias de la organización y se plantean los diferentes modelos como el ANSOFF y el BCG que ayudan a tener una idea más clara en cuanto a las estrategias.

El capítulo 9, después de la revisión de todas las variables, se plantea un plan de acción con indicadores de gestión el cual se identifica como la ruta que se debe seguir para lograr el propósito general de esta investigación, la idea es medir la gestión de la implementación a través de estos indicadores.

El capítulo 10, finalmente detalla las conclusiones que se obtuvieron a través del desarrollo de esta investigación además de las recomendaciones que se le hacen a la empresa de manera general con el ánimo de que sean tenidas en cuenta para el mejoramiento del posicionamiento de la marca Haceb en la ciudad de Pasto.

### **Introducción**

La presente investigación se refiere a la formulación del plan estratégico para el mejoramiento del posicionamiento de la marca Haceb en la ciudad de Pasto, entendiendo que Industrias Haceb es una marca reconocida en esta ciudad pero necesita un análisis a profundidad para mejorar su posición en el mercado actual ya que poco a poco llegan nuevos competidores a tratar de arrebatar su mercado, estas marcas llegan con diferentes estrategias, Haceb debe prepararse para poder enfrentarlas, para ganar cada vez más participación.

Las características principales de este mercado es que anteriormente solo Industrias Haceb realizaba una tarea de presencia y penetración en la zona, debido a la lejanía de la ciudad de Pasto respecto de las ciudades principales y capitales las otras empresas no veían un mercado tan apetecido en esa zona por lo cual no la atendían ni le prestaban la atención requerida para lograr imponerse, en los últimos años estas empresas al ver una contracción del comercio nacional pusieron sus ojos en esta zona ya que es de las pocas que viene mostrando crecimiento en ventas y su objetivo ahora es arrebatar el posicionamiento que tiene Haceb actualmente e imponer su marca por lo cual se está presentando una competencia desmedida que se sale de control en cuanto se refiere a bonificaciones, comprar de vendedores, descuentos altos incluso a pérdida y otra serie de estrategias que no tienen una objetividad legal ni de principios.

Esta investigación se desarrolló con el ánimo de identificar plenamente cuales son las estrategias que está implementando la competencia adicional a las anteriormente mencionadas y sobre todo darle un panorama más claro y lógico de las estrategias que debe implementar Industrias Haceb con el ánimo de defenderse de los ataques de la competencia, pero sobre todo de mantener su posición actual de mercado y llegar a aumentarla.

Por otro lado, esta investigación también permitió identificar otros factores a parte de los comerciales tales como de relacionamiento, talento humano, logística e innovación con el fin de dar no solo una solución frente a la competencia sino también una solución integral que abarque todos los procesos de la compañía y mejorar en los que no estén bien implementados o estructurados.

En el ámbito académico se realiza esta investigación, con el fin de optar por el título de Máster en Administración, de una manera íntegra poniendo en contexto lo aprendido por los profesores y académicos que estuvieron en el proceso de formación de la carrera.

De manera profesional esta investigación, juega un papel muy importante teniendo en cuenta que el resultado final de esta investigación será presentado a las directivas de la organización, ya que el autor hace parte activa de la compañía, esperando brindar un plan de trabajo ejecutable que pueda ser implementado en la ciudad de Pasto, con el ánimo de cumplir el objetivo general de este proyecto, además brindar soluciones y bienestar a la población de la región.

Este proyecto se desarrolló teniendo en cuenta un enfoque inductivo, deductivo y analítico en los cuales se tuvo en cuenta la información obtenida por los diferentes clientes de la ciudad, la información que compartió y facilitó la compañía para el cotejo de los datos, información obtenida mediante entrevistas realizadas a los usuarios finales e información obtenida de la competencia, en este punto se dificultó la investigación ya que no es fácil obtenerla, sin embargo por diferentes medios se logró acceder a ella y estudiar ampliamente.

Los objetivos generales de esta investigación son analizar las diferentes acciones y circunstancias que actualmente están afectando el posicionamiento de la marca Haceb en la ciudad de Pasto, diferenciar entre las estrategias ilegales que puede estar utilizando la competencia y las legales que sin duda alguna debe implementar la empresa con el ánimo de

mantener un comportamiento correcto y ético para los clientes, contrastar la realidad de la compañía en sus 77 años de historia con el mundo actual y los cambios que se han presentado.

## 1. ASPECTOS METODOLOGICOS

En un mundo globalizado y de cambios constantes en el cual la tecnología hace parte del diario vivir y está inmersa en todo lo que se hace, pasando de ser un lujo por convertirse en una necesidad básica, las grandes marcas luchan por mantenerse en el liderato de las ventas y como primera opción de compra de cara al cliente, son diversos los factores que influyen al momento de realizar una compra como lo es el diseño, precio, tecnología, calidad y marca.

El mercado de línea blanca en el mundo no es ajeno a estos cambios, los productos como estufas, neveras y lavadoras cuentan hoy en día con grandes tecnologías y diseños para conservar el liderato y ser el primero en el mercado global, Industrias Haceb viene luchando desde hace 77 años y ha logrado ganarse un lugar en el corazón de los colombianos, esto la ha llevado a convertirse en la marca número uno en Colombia, con un gran prestigio y conservado calidad y tradición en sus productos.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se tomó la ciudad de Pasto, como objeto de estudio y los almacenes de cadena que tienen puntos de venta dentro de esta ciudad, con el propósito de estudiar y analizar el crecimiento en las ventas que viene logrando Haceb desde el año 2012 a la fecha, pero también se analiza, cuáles son los puntos débiles, fuertes, amenazas y oportunidades que tiene la marca para garantizar el aumento en la participación en esta zona del país y poder consolidarse como líder.

### 1.1 Descripción del problema

En la actualidad no existen estudios de percepción de la marca Haceb realizados en la ciudad de Pasto, en los cuales se mida el posicionamiento de la marca, teniendo en cuenta líneas de producto, servicio y atención, a nivel de las otras marcas tampoco se conocen estudios



realizados, verdaderamente lo que se hace en esta zona es trabajar cada uno por lograr la mayor participación en ventas dentro de los almacenes de cadena y municipios, tratando de conseguir la mayor parte de la torta, pero no de manera estructurada y con una estrategia que es lo que se pretende obtener al final de esta investigación.

La dificultad de no tener un análisis de posicionamiento de la marca Haceb a nivel de la ciudad de Pasto, implica que industrias Haceb no pueda generar estrategias de mercado focalizadas a las necesidades de una región, en este caso en la ciudad de Pasto, donde la empresa sin tener en cuenta las particularidades de esta zona, ha tomado decisiones que han bajado sus ventas; como por ejemplo, la salida del portafolio en un 80% de productos a gas propano en una zona en donde el consumo de este recurso es predominante, es por esto que la empresa estudia la posibilidad de volver a incluir los productos a gas propano para esta zona con el fin de recuperar este mercado, debido a que con la entrada de la empresa “ALCANOS” proveedora de gas natural, se pensaba que la penetración de estos productos iba a tener un impacto mayor, pero en esta zona el tema no viene funcionando bien y el gas propano sigue predominando, también debido al incremento del dólar los clientes ecuatorianos mantienen una permanente visita a la ciudad y allá se utiliza solo el gas propano, la empresa en este momento no tiene claro si debe volver a fabricar estos productos o no, por lo tanto es importante brindar un panorama más claro para ayudar en la toma de decisiones.

En la actualidad Industrias Haceb, estudia la posibilidad de iniciar la fabricación e introducción al portafolio de productos de línea económica en las líneas de refrigeración, cocción, lavado, calentador a gas propano y lavavajillas, este es un mercado potencial para este tipo de productos, por lo tanto, se pretende mostrar a la compañía bajo la experiencia de los vendedores que producto sería mejor percibido por el cliente de manera hipotética.

Por último Haceb reconoce la importancia de los vendedores de punto de venta, ya que tienen una gran influencia en el cliente para motivarlo hacia un producto o una marca, si el vendedor cree en Haceb quiere la marca y se siente bien con las herramientas que le da ella para vender, hay una alta probabilidad de que la primera marca que este vendedor ofrezca a sus clientes sea Haceb, pero si por el contrario el vendedor no la tiene en sus afectos, este evitará ofrecer la marca y así su cliente llegue preguntando por Haceb, él puede perfectamente influenciarlo e incluso hablarle mal de la marca o destacar más los atributos de otra, con tal de evitar la venta de Haceb es por eso que por medio de este trabajo se pretende tener una idea de la percepción actual de los vendedores para identificar las molestias que algunos estén sintiendo hacia la marca para corregirlas y volver a enamorar a ese vendedor.

**Problemática actual, porque desarrollar este proyecto, estructura argumentativa:**

- No existen estudios realizados por parte de Industrias Haceb en la región lo que dificulta una correcta planeación y plan de acción en el presente impidiendo así aumentar la participación y crecimiento en ventas.
- Las otras marcas tampoco tienen estudios realizados en la región, pero si han desarrollado algunas investigaciones que les han permitido aumentar si nivel de ventas y abarcar mercado.
- La empresa debe plantear una estrategia clara basada en el resultado de esta investigación ya que muchas variables han cambiado y los clientes tienen otro modo de pensar.
- Empresas como MABE y ABBA están llegando con diferentes estrategias y productos desarrollados a la necesidad de los clientes de la zona, Haceb no tiene identificadas esas necesidades o si lo hace es cuando ya la competencia lo ha desarrollado.

- Es urgente identificar los productos que más se venden y fabricarlos a gas propano, ya que la empresa actualmente fabrica en un 90% productos a gas natural y en una zona como esta que funciona a gas propano eso le resta en sus ventas.
- Debido al aumento de la construcción en la ciudad, se necesita diseñar un portafolio específico para ese tipo de edificaciones en cuanto a productos de cocina y calentadores que funcionen a gas propano, ya que la empresa actualmente no los maneja.
- Es necesario identificar qué tipo de incentivos están recibiendo los vendedores de las cadenas, debido a que en el último año estas personas que antes vendían mucho la marca Haceb, ya no lo están haciendo de la misma manera y su preferencia es otra, se debe recuperar la confianza de esos vendedores.

## 1.2 Formulación del problema

¿Qué factores, situaciones y recursos se requieren en la formulación del plan estratégico para el mejoramiento del posicionamiento de la marca Haceb en la ciudad de Pasto?

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo general.

Formular el plan estratégico para el mejoramiento del posicionamiento de la marca Haceb en la ciudad de Pasto en el periodo 2018-2020

### 1.3.2 Objetivos específicos.

- Analizar el entorno para identificar amenazas y oportunidades.
- Analizar el sector de electrodomésticos y gasodomésticos en la ciudad de Pasto.
- Realizar el estudio de competencia Benchmarking de la marca Haceb con otras marcas que se ofertan en los almacenes de cadena de Pasto.

- Analizar el comportamiento y participación continua de Industrias Haceb en el mercado de las grandes cadenas en la ciudad de Pasto en el periodo 2012-2016.
- Analizar las capacidades y competencias (fortalezas y debilidades) de Haceb en Pasto.
- Diseñar las estrategias competitivas focalizadas en las necesidades del mercado Pastuso.

#### 1.4 Justificación

Se hace necesaria la formulación del plan estratégico para el mejoramiento del posicionamiento de la marca Haceb en la ciudad de Pasto y en este caso para los clientes significativos como son los almacenes de cadena que se encuentran en la zona y quienes son los aliados para llevar a cabo la ejecución del plan estratégico, por lo tanto, saber exactamente cuál es la participación de Industrias Haceb hoy en día respecto a su competencia en la ciudad de Pasto.

Luego de realizar todo el análisis proyectado es muy importante ejecutar de manera ordenada planes que contribuyan a revertir el crecimiento de los competidores además de las variables que afecten el crecimiento exponencial de Industrias Haceb, paralelamente se debe definir en conjunto con los departamentos de mercadeo, financiero, logística, manufactura e investigación los planes de acción enfocados en el comportamiento comercial de los clientes de la región , con el fin de enfrentar los nuevos retos que exige este mercado cambiante.

No obstante, se debe tener en cuenta las variables cuantitativas y cualitativas que van a permitir comprobar y alcanzar cada uno de los objetivos propuestos, adicional a ello se analizara la información de primera mano a la cual se tiene fácil acceso, se realizaran encuestas y observación directa para conocer las opiniones y percepciones de los clientes que maneja Haceb.

Luego de realizar el análisis de las variables que afectan el mercado y posicionamiento de la marca en la región nariñense, se debe presentar inicialmente los resultados de esta investigación

a los directivos y áreas involucradas en todo el proceso de fabricación, comercialización y mercadeo que tiene la compañía, esto con el fin de ampliar el panorama que existe sobre la ciudad de Pasto y sus falencias actuales, lo que permite enfocar productos que tienen un excelente comportamiento comercial en esta zona que quizás en otras no lo tengan.

Permitirá tener una idea para iniciar el estudio de productos con mejoras adaptables a las necesidades actuales que alguna vez existieron, pero no fueron direccionados de manera apropiada en esta región, se evidenciará el comportamiento y crecimiento de las marcas que compiten y quienes han entendido con mayor dinamismo el crecimiento de la región, tomando decisiones rápidas, como lo es la fabricación de productos adecuados para la zona.

Aumento de participación de mercado en la ciudad de Pasto, disminuyendo el crecimiento de la competencia en las diferentes categorías de línea blanca, ya que en el último año ha aumentado significativamente.

En los almacenes de cadena tendrán más variedad de productos para ofrecer a sus clientes, llegar a nuevos que solicitan otro tipo de productos, podrá expandirse a municipios que presentan necesidades puntual, las cadenas podrán incrementar los presupuestos a sus vendedores y por consecuencia obtener un crecimiento en sus ventas y rentabilidad, a través de estas mejoras realizadas por Haceb podrán llegar a más clientes y aumentar sus ventas significativamente e incluso en otras marcas y categorías utilizando Haceb y sus nuevos beneficios como nueva puerta de entrada.

## 1.5 Marco referencial

### 1.5.1 Estado del arte.

A medida que los años transcurren, el mundo va sufriendo transformaciones acordes a las necesidades que el entorno exige, estas surgen debido a los cambios sociales que se producen por

la globalización, el intercambio comercial y cultural entre los países. Estas nuevas necesidades van de la mano con la época y trascienden de manera veloz e impredecible.

En el momento en que el comercio internacional se posiciona como una actividad indispensable para las economías de los países, comienzan a surgir teorías que pretenden sustentar el comportamiento económico, aparecen términos como competitividad, posicionamiento de marcas, reducción de costos y calidad que van brindando complejidad a la operación de intercambio comercial.

El posicionamiento de una marca debe entenderse como la competitividad del mercado en un contexto globalizado en donde una empresa para mantenerse e incursionar en estos debe partir de la innovación permanente. Desde esta perspectiva la competitividad comienza en el nivel empresarial u organizacional en el cual deben participar todas las personas que están en la empresa y al que tienen que contribuir los clientes, proveedores y los propios miembros de la empresa, por lo tanto la competitividad puede ser entendida como la generación de por lo menos una ventaja competitiva en el mercado siendo este concepto una referencia a la posesión o aporte de la empresa de ciertos elementos (recursos, capacidades, productos) en una medida diferente o superior a la que poseen sus competidores. (Añez, 2010)

Para las tiendas al por menor, además de establecer la diferenciación una PLB, puede también retener a los clientes y aumentar la tasa de rendimiento. (Richardson et al., 1996). Por tanto, el desarrollo de una PLB se convierte en una estrategia importante para los distribuidores. Estudios previos sobre estas las pueden dividir en dos categorías.

La primera categoría se refiere a la preferencia entre la marca de etiqueta privada frente a las promociones de marcas nacionales, más identificando algunos las semejanzas y diferencias entre los dos grupos.

La segunda categoría se analizan los factores que influyen en la actitud hacia el cliente o de consumo de la PLB. (Richardson et al., 1996). Factores que aparecen en los estudios de investigación en la segunda categoría se centran en los factores a nivel producto y los factores a nivel del consumidor. Los estudios sobre los factores a nivel de producto examinan las categorías de este y el riesgo percibido mientras que los estudios sobre los factores a nivel del consumidor examinan la conciencia de precios. (D DelVecchio, 2001)

Con el fin de mejorar la competitividad y atractivo de la ciudad el Ayuntamiento de Madrid desarrolló para el periodo 2007-2011, una estrategia orientada a mejorar el posicionamiento internacional de Madrid a través de acciones y programas estratégicos aunar a los agentes implicados alrededor de un proyecto colectivo de ciudad para que se sumen al esfuerzo de proyectar la ciudad impulsar y promover grandes eventos con repercusión internacional atraer sedes de grandes instituciones y organizaciones internacionales, sobre todo de aquellas que hagan que nuestra ciudad sea más competitiva conseguir que Madrid se apreciara y valorara como una de las principales ciudades globales. (Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización, 2012).

El principal desafío de los administradores se enfoca en dos interrogantes: ¿hacia dónde vamos? y ¿Dónde estamos?; para dar respuesta estas preguntas, es necesario principalmente realizar un análisis que dará un diagnóstico frente a las amenazas en los diferentes entornos e igualmente nos señalará hacia donde se dirige la empresa.

Al desempeñarse como administrador de empresas se está expuesto a desafíos continuos a causa de la incertidumbre de los cambios económicos, políticos y sociales. En la actualidad la dinámica empresarial, las decisiones no se pueden soportar en decisiones improvisadas, es por esto por lo que al planear se establecen objetivos y se escoge el medio más apropiado.

Mejor dicho, es necesario contar con la planeación estratégica para el desarrollo, formulación, implementación y evaluación de una estratégica que ayude la toma de decisiones. (Ackoff, 1988)

### 1.5.2 Marco teórico.

El sector y la comercialización de electrodomésticos y gasodomésticos en la ciudad de Pasto, han tenido un gran auge sobre todo en los últimos 5 años, donde si bien es cierto Industrias Haceb, ha logrado ser protagonista de esta dinámica de crecimiento en los últimos 2 años se ha visto muy atacada por los competidores en este mercado, los cuales han copiado las diferentes técnicas y estrategias implementada en el pasado por Haceb y han traído las suyas con el fin de arrebatar participación al líder, incrementar la suya y ser cada vez más eficientes en un sector que se ha vuelto demasiado competitivo en los últimos tiempos.

Hay que tener en cuenta que los productos ofrecidos por las diferentes marcas en la ciudad de Pasto y sus alrededores son distribuidos a través de almacenes de cadena, autoservicios, tiendas especializadas, distribuidores mayoristas y canales de venta como son la construcción, la venta institucional y financiación no bancaria a través de las empresas de servicios públicos, ofreciendo los mismos productos, sin embargo el reto está en que cada uno pueda ofrecer un diferencial en sus medios de pago, variedad en el portafolio ofrecido, plazo, atención al cliente entre otros, los diferentes proveedores son quienes deberán iniciar e implementar estrategias encaminadas en ser los preferidos no solo por el cliente final sino también por los distribuidores quienes garantizan la visibilidad y presencia de la marca en sus pisos de venta.

Aunque cada empresa busca por distintos caminos llegar al resultado final, la cuestión reside en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Esto indica que el éxito de las empresas que pertenecen al sector depende de la correcta lectura del escenario actual y la ventaja comparativa que logren desarrollar cada una de estas. (Porter, 1980, p.16)



Con la publicación de este libro, Porter estimuló los estudios de la escuela del posicionamiento, la cual se basó en una idea simple y revolucionaria con aspectos positivos y negativos, esta escuela habla sobre 3 oleadas diferentes (1) los textos militares antiguos, estos hacen referencia a la selección de estrategias óptimas para posiciones específicas en el contexto de batallas militares es decir, todo está basado en estrategias, cálculos, instrucciones y ejecución de planes tácticos que al ser llevados al contexto de mercado de alguna manera se pueden implementar, se le llama al mercado “campo de batalla” donde debo defender mi negocio a toda costa de la competencia, los cuales denominamos como enemigos sosteniendo “batallas corporativas” y se deben derrotar a como dé lugar, en este punto solo importo yo y mis intereses se deben defender por encima de todo, no hay posibilidad de alianzas estratégicas, negociaciones o treguas, solo hay un vencedor y un perdedor y todo el equipo trabajara por conseguirlo sin importar cuál sea el resultado final para el enemigo. (2) La segunda oleada corresponde a la búsqueda de asesoramientos imperativos lideradas por consultores externos a las empresas lo que evita una presión corporativa, no tienen conocimiento previo de la compañía, analizan los datos, juegan con una serie de estrategias genéricas resultantes de un estudio general sin ligarlas a una base y estudio previo, esto lo llaman “bloques básicos de construcción” finalmente redactan un informe, cobran por el trabajo realizado y se marchan, este ejercicio podría acompañarse de la frase popular “lo que está bien déjalo así” cuando se basa el direccionamiento estratégico o el norte que va a seguir la empresa esta oleada recomienda implementar las estrategias genéricas que funcionan en las diferentes situaciones del mercado y basan su línea a seguir en las recomendaciones de un agente externo confiando en que una persona de afuera podrá generar ideas y planteamientos diferentes a los que podrían tener los miembros de la organización que de alguna manera ven reducido su espectro por su acierto o no en propuestas anteriores, según este

planteamiento existen 4 tipos de productos, “estrellas, gallinas, niños problema y perros” cada uno de ellos pueden pasar de un estado a otro entendiendo que cada uno cumple un papel importante dentro de la estrategia corporativa siendo unos más convenientes que otros, la empresa deberá enfocarse en mantener “estrellas” las cuales tienen la mayor participación de su mercado y acompañada de su crecimiento asegura el futuro de la compañía, “gallinas” que son los más rentables y apalancan con fondos el crecimiento, “niños problema” en los cuales hay que trabajar para que lleguen a ser estrellas y en eliminar “los perros” los cuales no son necesarios y se convierten en foco de mala inversión y desangre de recursos. (3) La tercera oleada se concentra en el concepto de propuestas empíricas sistemáticas de relaciones entre condiciones externas y estrategias internas con lo cual el contenido de las estrategias no se altera pero si tiene absoluta movilidad el proceso para crearlas, es así como es posible apuntarle a nivel corporativo a una estrategia pero las compañías pueden usar diferentes métodos para crearlas bien sea por medio de sus empleados, fuentes internas, procesos internos y todo aquello que permita crear estrategias, todo vale en un proceso empírico, según Porter la estrategia de las empresas debía basarse en la estructura del mercado donde operan es decir, la estrategia organizacional deberá plantearse de acuerdo al entorno, mercado, tendencias actuales, posicionamiento y proyección organizacional.

Finalmente se debe escoger el o los medios a través de los cuales se va a obtener la información como son las encuestas en donde al investigar se interactúa con el encuestado y la observación directa en la cual el observador no interactúa.

Como lo mencionamos antes la realización de estos pasos tiene como finalidad lograr una excelente investigación y la correcta formulación del plan estratégico para el mejoramiento del

posicionamiento de la marca Haceb en la ciudad de Pasto, revisando su viabilidad y su éxito en la implementación.

#### 1.5.3 Cinco fuerzas competitivas con sus respectivas variables.

Para realizar el análisis sobre los factores determinantes en la competitividad del sector electrodomésticos y gasodomesticos, se tomar en cuenta la teoría de las cinco fuerzas competitivas, la cual menciona que la competencia y grado de rivalidad dentro de una industria se encuentran condicionadas por:

- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad entre los competidores

#### ***Poder de negociación de los proveedores.***

En cada sector es fundamental la identificación de estas fuerzas puesto que la negociación con proveedores implica tener en cuenta el poder que estos tienen frente al sector, esto bien sea por las cualidades de los insumos que suministran a la empresa o su posición en el mercado entre otros aspectos.

En una empresa como Industrias Haceb dedicada a la fabricación y comercialización de electrodomésticos y gasodomesticos de línea blanca se pueden identificar aspectos dentro de esta fuerza como:

- Número de proveedores importantes
- Importancia del sector para los proveedores
- Costo de cambio de los productos del proveedor

- Rentabilidad del proveedor

### ***Poder de negociación de los clientes***

Para analizar esta fuerza es fundamental mencionar que si los clientes de una industria o sector se organizan y acuerdan los precios que están dispuestos a pagar se puede presentar un riesgo para la compañía, en ese caso ofertarían un precio más bajo y la empresa se vería afectada en su rentabilidad, para el caso de Industrias Haceb en la ciudad de Pasto existen pocos clientes, pero la necesidad de obtener unas ganancias y lograr posicionarse en este mercado no les permite organizarse de esta manera, cada cual trabaja por su lado tratando de obtener mejores costos en la compra y ampliar su margen de ganancia, al ser tan pocos no se pueden dar el lujo de negarse a comprar la marca Haceb ya que perderían participación de mercado teniendo en cuenta que Haceb es la marca número 1 en la región.

Dentro de esta fuerza se evidencian los diferentes factores que la componen:

- Número de compradores importantes
- Rentabilidad del comprador

### ***Amenaza de nuevos competidores:***

En esta fuerza se identifica la probabilidad de entrada al sector de nuevos competidores o productos, a mayor facilidad de ingreso representa una mayor amenaza para la empresa.

### ***Barreras de entrada***

- Diferenciación de producto
- Inversiones de Capital
- Acceso a canales de distribución
- Acceso a tecnología de punta
- Política gubernamental

- Efectos de curva de experiencia

#### ***Amenaza de productos sustitutos***

En esta fuerza se evalúa el nivel de productos por los cuales el comprador puede cambiar su decisión de compra y dejar de adquirir los bienes o servicios que la empresa ofrece.

- Propensión del comprador a sustituir
- Disponibilidad del producto sustituto actual o en un futuro cercano
- Costo o factibilidad para el comprador

#### ***Rivalidad entre los competidores.***

Esta fuerza se encarga de reunir las 4 anteriores y arrojar un resultado, la posible existencia de los competidores, definir la rentabilidad del sector a abordar puesto que existe una relación inversamente proporcional entre el número de competidores y la rentabilidad del negocio.

- Número de Competidores
- Diversidad de competidores
- Crecimiento del sector
- Costos de almacenaje
- Capacidad de diferenciación del producto
- Importancia para la empresa (Betancourt., 2014, p.236)

#### **1.5.4 Marco conceptual.**

A continuación, se realizará un glosario de los términos más utilizados a lo largo de esta investigación:

***Benchmarking:***

Es el proceso de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus procesos.

Esta información se obtiene de la observación de otras instituciones o empresas que se identifiquen como las mejores (o suficientemente buenas) en el desarrollo de aquellas actuaciones o procesos objetos de interés. Benchmarking no significa espiar o sólo copiar. Está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores y ayudar a moverse desde donde uno está hacia donde quiere estar. (Betancourt., 2014, p.236)

***Canales de venta:*** es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran, el punto final o de destino es el consumidor.

***Costos:*** es el gasto económico ocasionado por la producción de algún bien o la oferta de algún servicio. Este concepto incluye la compra de insumos, el pago de la mano de trabajo, los gastos en las producción y administrativos, entre otras actividades.

El modo de calcular los costos de una empresa u una organización de otra índole puede variar. Pero normalmente suelen ser realizadas cuatro categorías que luego son adicionadas con el fin de estimar el costo total que se ha realizado en un determinado lapso.

***Entorno:***

Se denomina entorno a todo aquello que rodea a una persona o a un objeto particular, pero sin formar parte de él. En qué consista el entorno depende del caso particular: un entorno puede consistir en una serie de objetos físicos, en una zona geográfica, en un grupo determinado de personas, etc. (Máster Magazine)

***Gasodomésticos:*** son aparatos mecánicos y automáticos cuyo funcionamiento y fuente de alimentación principal es el gas, este puede ser de tipo natural o propano entre ellos se encuentran las estufas, los calentadores de agua, las cubiertas de empotrar, los hornos entre otros.

**GfK:** es la compañía de investigación de mercados más grande de Alemania y la quinta más grande del mundo, fue fundada por una asociación de profesores universitarios, esta compañía es más conocida por los análisis de audiencias de la televisión alemana, que ha realizado desde 1991, pero se ha expandido a otros países en todos los campos de investigación de mercado.

***Innovación:***

En el mundo empresarial, la innovación es uno de los elementos que se tienen en cuenta a la hora de tener éxito comercial. El concepto de innovación empresarial puede hacer referencia a la introducción de nuevos productos o servicios en el mercado y también a la organización y gestión de una empresa. (Anzil, 2017)

En ocasiones los productos o servicios comercializados no suponen un cambio en sí, ya que la novedad puede consistir en un nuevo enfoque a productos ya existentes.

***Jefes de compra:*** Planifica, y dirige las actividades que lleva a cabo el departamento de compras de la institución que corresponde a todo el proceso de compras y adquisiciones de acuerdo con la legislación.

***La marca territorial:*** Combinación de elementos tangibles e intangibles que crea valor, creencias y cultura con que empapa a los consumidores llegando hasta su lealtad emocional, transmite a los productos y servicios un factor no reproducible por la competencia.

***Logística:*** “es una red de medios, métodos e infraestructuras combinadas para garantizar el almacenamiento, el transporte y la entrega de bienes y servicios”. (Economía Simple. net. , 2016)  
Logística como función empresarial debe su origen a la logística militar donde era preciso coordinar operaciones y suministros hacia los puntos finales de la forma más rápida y eficiente.

***Marketing:*** es un conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados meta a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas u organizaciones que

la ponen en práctica; razón por la cual, nadie duda de que el marketing es indispensable para lograr el éxito en los mercados actuales. (Philip, 1999)

**Negociación:** supone un proceso de diálogo entre dos o más personas o partes entre las cuales se ha suscitado un conflicto, por lo general motivado a que las partes involucradas tienen algunos intereses en común y otros opuestos. De modo que las conversaciones que se llevan a cabo con la finalidad de lograr un arreglo satisfactorio para ambas partes, independientemente de que el acuerdo se alcance o no, se denominan negociación.

**Participación de mercado:** la participación de mercado es un índice de competitividad, que indica que tan bien se está desempeñando en el mercado con relación a los competidores. Este índice permite evaluar si el mercado está creciendo o declinando, identificar tendencias en la selección de clientes por parte de los competidores y ejecutar, además, acciones estratégicas o tácticas.

**Plan estratégico:** el Plan Estratégico, es un documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia, que una organización se propone seguir en el corto y medio plazo.

Así, el Plan Estratégico se redacta en función de los principales objetivos que la organización pretende y en él se especifican las políticas y líneas de actuación concretas orientadas a la consecución de los objetivos y los intervalos de tiempo precisos que deben ser cumplidos para cada una de las acciones propuestas.

**Portafolio:** se refiere al número de líneas de productos que maneja una empresa, los productos estrellas son aquellos que tienen participación importante en el portafolio, con alta tasa de crecimiento.



***Posicionamiento:***

Es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. (Todo Marketing , s.a)

***Productos sustitutos:*** los bienes sustitutos son bienes que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad. Con el avance tecnológico el sustituto se va posicionando sobre el otro hasta sacar al producto original del mercado.

***Proveedores:*** referirse a la persona o empresa que se encarga de abastecer, suministrar o proveer a las demás empresas de los artículos y materiales que necesiten para poder desempeñar su actividad, los elementos que se consideran normalmente cuando se trata de cosas que pueden ser surtidas por un proveedor a una compañía son la materia prima, maquinaria y prestación de servicio para mantenimiento técnico.

***Recordación de marca:***

Es el grado en que el consumidor identifica, asocia y recuerda uno o varios aspectos de una marca.

El objetivo principal es hacer que la marca sea la primera en la mente del consumidor a la hora de comprar o adquirir un producto o servicio. (Rodríguez, s.a)

***Sector:*** es una porción de espacio delimitado por una frontera que lo divide del resto de más espacio. Es un término genérico, sin embargo, se sabe que la aplicación de este está dirigida a aquellos aspectos de la sociedad en los que es necesaria la aplicación de espacios por separados.

**Valor de marca:** es el valor (positivo o negativo) que un producto ha adquirido a lo largo del tiempo y procedente de la propia marca. Se produce mediante las asociaciones que las personas hacen y las expectativas que tienen sobre la empresa y sus productos.

#### 1.5.5 Marco legal.

Se refiere a la manera en que se solucionan los conflictos entre las empresas y el gobierno utilizando para ello las leyes, normas, decretos, resoluciones y marcos legales dentro de las leyes nacionales e internacionales.

##### *1.5.5.1 Entes reguladores.*

#### ***Superintendencia de industria y comercio (SIC).***

“La SIC salvaguarda los derechos de los consumidores, protege la libre y sana competencia, actúa como autoridad nacional de la propiedad industrial y defiende los derechos fundamentales relacionados con la correcta administración de datos personales.

De esta manera, la SIC es parte fundamental en la estrategia estatal en favor de la competitividad y la formalización de la economía, lo cual incluye la vigilancia a las cámaras de comercio y la metrología legal en Colombia.

#### ***La SIC vela por***

“La propiedad industrial, protección al consumidor, control y verificación de reglamentos técnicos y metrología legal, protección de la competencia, vigilancia de las cámaras de comercio protección de datos personales, asuntos jurisdiccionales.” (Superintendencia Industria y Comercio)

### ***La DIAN***

Es un organismo adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público y tiene como objetivo coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado Colombia, las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias que tengan los colombianos serán objeto de su administración y control.

### ***Cámara de Comercio***

Como personas jurídicas de derecho privado cumplen por delegación legal algunas funciones públicas como es el caso de los registros públicos: mercantil, proponentes y entidades sin ánimo de lucro, carácter privado que no pierden por el hecho de que hayan recibido el encargo de cumplirlas. Estas funciones son expresamente señaladas en la Ley y han de cumplirse en la forma taxativa señalada en los ordenamientos que las consagran y las regulan, en consecuencia, sus funciones regladas y las Cámaras solo actúan conforme a dichas reglas. (Cámara de Comercio de Pasto, 2017)

#### **1.5.6 Marco contextual.**

Industrias Haceb, es una compañía meramente colombiana, nacida en el año 1940 y fundada por el señor José María Acevedo Alzate, en un pequeño taller de Medellín, el cual se llamaba “Taller de Reparaciones Eléctricas” en ese entonces el mundo atravesaba la Segunda Guerra Mundial, lo que dificultó el suministro de derivados del acero y de otros materiales usados por la industria militar, esto llevo a que no se efectuaran importaciones de productos nuevos. Al inicio el taller solo se dedicaba a la reparación de pequeños electrodomésticos, pero la visión de don José María, lo llevaría a pensar en crear algo novedoso y práctico, que se pudiera presentar como una solución a las necesidades de las cocinas en las familias, es así como nace la primer cocineta eléctrica, la cual marcaría el nacimiento e inicio de la historia de lo que hoy es conocido como uno de los aportes industriales más grandes del país, reconocida con diferentes premios internacionales y condecoraciones que exaltan tan grande labor que hoy en día se desarrolla en esta empresa, en la actualidad de produce todo tipo de electrodomésticos y gasodomésticos, cuenta con una planta

propia ubicada en la ciudad de Medellín en Copacabana, cuenta con cerca de 4.000 empleados, fabrica neveras, lavadoras, productos de cocción, calentadores y electro menores, en la actualidad está presente en más de 17 países de la región andina, es la marca líder de línea blanca en Colombia, a pesar de tener grandes competidores en el mercado incluso de talla mundial como LG y SAMSUNG, ésta empresa se mantiene y recientemente inauguró la primer planta de fabricación de lavadoras en Latinoamérica, lo que la enmarca en un entorno de emprendimiento, iniciativa, sofisticación y proyección hacia el futuro. En la historia económica colombiana, importantes empresarios tuvieron gran influencia en la creación de establecimientos comerciales como hipermercados, supermercados y mercados populares. (Industrias Haceb, 2011)

El primer gran creador del formato de supermercado en el país fue don José Carulla Vidal, quien brindó a sus clientes calidad en los productos que vendía en “El Escudo Catalán”, nombre con el que bautizó originariamente su negocio. En corto tiempo se convirtió en el lugar favorito de familias bogotanas, para las cuales la novedad del negocio y del servicio al cliente resultaron tan atractivos que cuatro años más tarde “El Escudo Catalán” no daba abasto y su propietario tuvo que abrir una sucursal, que posteriormente se convirtió en supermercados Carulla.

En 1959, la firma Cadenalco (Gran Cadena de Almacenes Colombianos) inició su historia como sociedad propietaria de Almacenes Ley. Posteriormente, en 1969, don Alberto Azout funda la cadena Vivero en Barranquilla en un pequeño local donde comercializaba saldos textiles de fábrica.

En 1999, Almacenes Éxito adquiere la mayoría accionaria de Cadenalco y luego en 2002, la cadena de supermercados Vivero, se fusiona con supermercados Carulla y se crea Carulla Vivero S.A., En 2007, Almacenes Éxito adquirió Carulla Vivero y en este mismo año el grupo francés Casino adquirió la mayoría accionaria de Almacenes Éxito, en un

61,5%. Hoy por hoy es la compañía líder del comercio al detal en Colombia. En 2008, por ejemplo, obtuvo ingresos operacionales de US\$3,2 billones. El Grupo Éxito es especialista en grandes superficies con una plataforma de ventas que incluye formatos de: hipermercados (Éxito), supermercados (Ley, Carulla, Pomona), bodegas (Surtimax) y almacenes especializados. (Almacenes éxito)

### ***Contexto nacional***

“Ubicada en el extremo noroccidental de Suramérica, Colombia es el único país del subcontinente con costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico, con una superficie terrestre de 1'141.748 km<sup>2</sup> y 928.660 km<sup>2</sup> de dominios marítimos”. (Información Geográfica de Colombia)

Colombia está dividida en 6 grandes regiones: Andina, Caribe, Pacífica, Orinoquía, Amazonía e Insular, conformadas por 32 departamentos, un distrito capital y 1120 municipios. Se estima que la población colombiana sobrepasará los 45 millones en los próximos años, de los cuales un 25% vivirá en la zona rural. En las ciudades colombianas se concentra el 70% de la población; Colombia tiene más de 30 ciudades con poblaciones superiores a los cien mil habitantes. La actividad económica de la zona de influencia de cada ciudad la determinan la topografía y los suelos que la rodean. (Información Geográfica de Colombia)

Bogotá, la capital y sede del Gobierno, es una ciudad moderna y dinámica que tiene casi 7 millones de habitantes. Le siguen en importancia Medellín, principal productor de textiles y confecciones, con más de 2 millones de habitantes, y Cali, sede de diversas multinacionales que abastecen la región andina. Otras ciudades son: Barranquilla, Cartagena y Santa Marta en la costa del Caribe; Manizales, Pereira y Armenia en la zona cafetera; Bucaramanga y Cúcuta en el nororiente, y Neiva e Ibagué en el Valle del Magdalena.

El informe Doing Business 2009, creado por el Banco Mundial ubica a Colombia como el país con el mejor clima de negocios en América Latina. En 2010 Colombia fue ubicada en el puesto 37 por encima de países como México, Perú, Panamá, Chile, Argentina, entre otros.

En medio de esta aguda confrontación de dinámicas y creativas estrategias de mercadeo ha ocupado un lugar muy especial la presencia de empresas multinacionales dedicadas a la venta minorista, que, decididas a satisfacer amplias capas de la población, no han dudado en hacer notables inversiones. En 1994, ingresó la Holandesa Makro, en 1998 las francesas Carrefour y en 1999 Casino, a través de Almacenes Éxito, y la chilena Sodimac, a través de Home Center (Rojas et al., 2004); en 2005 la española Mango; en 2006 Falabella de Chile; en 2007 Zara (España); en 2008 Topitop de Perú, y a partir del 2011 empezará a operar la americana Price Smart.

### ***Contexto regional***

De acuerdo con proyecciones de población realizadas por el DANE, la población del municipio de Pasto, para el año 2015, se estima en 445.409 habitantes, aproximadamente. Esta población representa la cuarta parte de la población del departamento de Nariño y da cuenta de la apreciable concentración poblacional, en este municipio, en relación con los otros sesenta y tres (63) municipios del departamento.

La población de Pasto se encuentra asentada en la cabecera municipal el 82,5%. Este fenómeno de concentración poblacional en el área urbana ejerce presiones sobre el equipamiento disponible en la ciudad, como por ejemplo el hacinamiento que recurrentemente se presenta en los pocos escenarios recreativos, aumento del déficit de vivienda, disminución en las coberturas en salud y educación, entre otros. De otro lado, se amplía la oferta laboral generando situaciones de alto desempleo que están incidiendo en la inseguridad ciudadana.

En el periodo de estudio, se observa un crecimiento de la población urbana más acentuado que el rural. Este menor crecimiento observado en la zona rural, obedece, entre otros factores, a procesos migratorios a la ciudad en busca de mejores oportunidades de empleo e ingreso, tal como se evidencia en otros estudios en donde se detectó que en el Departamento de Nariño y en especial en los corregimientos, el desarrollo del sector rural ha sido lento, este se ha convertido en un centro abastecedor de alimentos agropecuarios y de mano de obra barata para los centros urbanos, hecho que ha desatado procesos de migración ante la falta de oportunidades y alternativas rentables que permita a los campesinos asegurar una vida digna para ellos y sus familias.

Pasto, afronta una serie de problemáticas sociales de tipo estructural como la pobreza, para el caso de la pobreza extrema medida por ingresos, en el año 2015, afectados por la pobreza extrema el 4,2% de su población total, como consecuencia de ingresos muy precarios que obtienen los habitantes que se encuentra en esta situación de subempleo; estos índices conllevan a inseguridad, inadecuada convivencia, destrucción de la familia, abandono de hogar y pérdida de valores entre otros. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2005-2020)

Haceb, ha logrado imponer y mantener un estándar de calidad de los más altos entre sus competidores, conservándose de generación en generación para trascender y llegar a los nuevos hogares que se conforman a diario, ya que su propósito siempre ha sido el diseño, calidad, practicidad y precio justo en todos sus productos.

Industrias Haceb S.A. se ha caracterizado por ser una compañía de mucha tradición, con más de 76 años en el mercado, se ha destacado por fabricar productos de alta tecnología y de mucha calidad, a través de su historia siempre se ha preocupado por mantener al día en temas

tecnológicos implementados en sus productos y en sus procesos, pero en los últimos años ha invertido en grandes cambios tecnológicos e innovación.



## 1.6 Metodología

### 1.6.1 Tipo de investigación

**Exploratoria:** esta investigación pretende dar una visión general de tipo aproximativo a una determinada realidad, este tema ha sido poco explorado por la empresa en la región nariñense, por lo tanto, es necesario recopilar una gran cantidad de información para enfrentar los nuevos fenómenos y tendencias comerciales que nacen en la región.

**Descriptiva:** esta investigación busca identificar propiedades importantes de grupos, personas, comunidades, pueblos y regiones que serán sometidos a análisis para responder a las diferentes cuestiones y puntos de vista con el fin de generar un plan de acción para afrontar las diferentes situaciones encontradas en la zona objeto de estudio.

### 1.6.2 Método

*Inductivo, deductivo, analítico.*

**Inductivo:** “El Método inductivo, cuando se emplea como instrumento de trabajo, es un procedimiento en el que, comenzando por los datos, se acaba llegando a la teoría. Por tanto, se asciende de lo particular a lo general”. (TecTijuanaFI)

Este trabajo tiene una primera fase inductiva, ya que lo primero que se realizará es la observación y comportamiento de todas las variables que influyen en el propósito y objetivos, tanto generales como específicos para recolectar la mayor cantidad de información posible y luego de esto analizarla con detenimiento y comenzar a clasificar toda esta información, con esto se logra llegar a la conclusión de una hipótesis, que llevará a las posibles soluciones de los problemas planteados y objetivos de esta investigación.

***Deductivo:*** “Dos objetivos fundamentales de la ciencia son: dar respuestas válidas a preguntas significativas, así como realizar predicciones. Las explicaciones científicas deben cumplir dos requisitos sistemáticos: el de relevancia y el de contrastabilidad”. (TecTijuanaFI)

Este proyecto de investigación, parte de las bases de la inducción, pero también tiene que darle validez a las herramientas deductivas, ya que estas sirven para tener claridad de las normas que rigen los mercados nacionales, las negociaciones, las compañías y en sí todo lo que esté relacionado con la actividad económica objeto de estudio en esta ocasión, es clave tener este panorama claro para poder darle al final de esta investigación un panorama concreto y sobre todo legal y transparente, que dé garantías en su posible implementación, además serán las bases para el desarrollo de esta investigación que en el camino dejará ver si lo que se cree ser lógico, se debe dar por sentado o si por el contrario, se le puede dar un giro a las cosas, romper la tendencia e implementar un nuevo camino.

***Analítico:***

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. (TecTijuanaFI)

Con este método como parte de la investigación, se debe abordar cada línea del proceso que interviene en la composición del plan estratégico, para el mejoramiento del posicionamiento de la marca Haceb como por ejemplo: las ventas, el mercadeo, las estrategias, los clientes, los productos, con el ánimo de estudiar a profundidad cada parte y sacar las mejores conclusiones que permitirán unirlos en un resultado final que dará como conclusión las mejores respuestas,

pasos y recomendaciones que se darán como sugerencia a la empresa en la búsqueda del logro de los objetivos de esta investigación.

### 1.7 Metodología

En la figura 1 se presenta la metodología del proceso estratégico

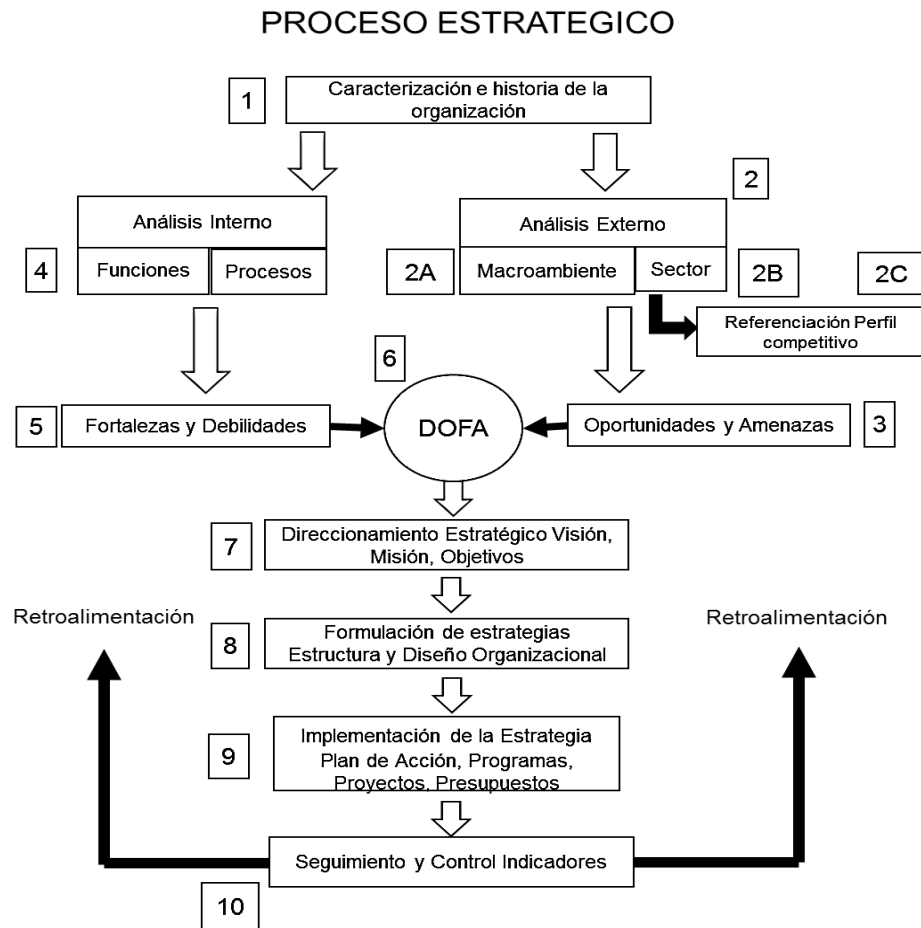


Figura 1. Proceso estratégico

Fuente: Betancourt, 2013 Direccionamiento estratégico

Para entender el alcance del modelo se describe a continuación de manera resumida los componentes:

### **1.7.1 Caracterización e historia de la organización.**

Se revisa en detalle los inicios de la compañía, su origen, de donde nace, su fundador y se detalla la cronología de eventos importantes, que han llevado a la compañía desde lo más básico a lo que se conoce hoy como Industrias Haceb.

#### **1.7.2 Análisis externo de la organización.**

En este punto se detallan 2 factores que componen este análisis:

##### ***1.7.2.1 Análisis macro ambiente.***

Aquí se detalla los factores sociales, tecnológicos, económicos, culturales, demográficos, jurídicos, políticos y ecológicos que tienen que ver y afectan de manera directa la organización.

##### ***1.7.2.2 Análisis del sector.***

Se refiere al entorno organizacional y todas aquellas corporaciones que realizan o prestan de manera directa los servicios, productos similares o complementarios a los que presta Industrias Haceb.

##### ***1.7.2.3 Referenciación y perfil competitivo de la organización.***

En este punto se puede comparar el desempeño de la organización frente a otras que se dedican a lo mismo, de esta manera se puede rescatar las mejores prácticas de estas compañías y complementar o mejorar las que actualmente usa Industrias Haceb.

#### **1.7.3 Análisis interno de la organización.**

Este análisis sirve para identificar como está la compañía al interior en los temas culturales, procesos, perfiles competitivos, recursos, capacidades, perfil de sus dirigentes, también podemos reconocer las fortalezas y debilidades que tiene la compañía e identificar el punto de partida en que se encuentra la compañía y así empezar a construir.

#### 1.7.4 Análisis estratégico DOFA.

En este análisis se identifican plenamente las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene la compañía, una vez identificados estos factores se pueden realizar cruces de información con el fin de descubrir las estrategias FO, FA, DO Y DA.

#### 1.7.5 Direccionamiento Estratégico.

Enmarca lo que es la Visión, Misión, Objetivos estratégicos, estrategias y la estructura que identifican a la compañía.

##### *1.7.5.1 La visión.*

Permite identificar a la compañía en su presente y visionarse en un lapso como una compañía posicionada y fuerte dentro de lo que hace.

##### *1.7.5.2 La misión.*

Trata de la esencia de la compañía, para qué fue fundada, cuál es su responsabilidad social y corporativa.

##### *1.7.5.3 Los objetivos generales estratégicos.*

Hace referencia sobre las metas que la compañía desea alcanzar en un periodo de tiempo, sus logros y resultados.

#### **1.7.6 Las estrategias.**

Son los caminos o las guías que la organización implementa o implementara para el logro de sus objetivos, aquí define los recursos y herramientas que necesita para lograrlos.

##### *1.7.6.1 La estructura.*

Es revisar cómo está compuesta la compañía, su organigrama, la distribución de las tareas y departamentos, para ver si es la óptima o si requiere realizar ajustes que vayan de la mano con las estrategias.

#### ***1.7.6.2 El plan de acción o implementación del plan estratégico.***

El plan de acción es la ruta de vuelo que se le presenta a la compañía para que sea implementada y lleve a la organización al logro de sus metas, este plan debe responder por los objetivos generales y específicos que enmarquen la estrategia.

### **1.7.7 Seguimiento y control.**

#### ***1.7.7.1 Gestión del control.***

Es un proceso bien estructurado, el cual está basado en estándares de desempeño para toda la organización, todas las áreas o procesos con el fin de realizar un seguimiento estricto que permita comparar los resultados obtenidos y el grado de mejora.

#### ***1.7.7.2 Los indicadores.***

Son aquellas herramientas utilizadas para medir una tarea o labor específica de manera individual o grupal en todos los procesos de la organización, estos también permiten identificar los procesos que deben ser mejorados.

### **1.7.8 Retroalimentación.**

Una vez realizado todo este proceso e identificadas las buenas prácticas y las que no lo son tanto, se debe aprovechar toda esta información obtenida para mejorar todos los procesos que se identificaron durante el estudio.

La formulación del plan estratégico para el mejoramiento del posicionamiento de la marca Haceb en la ciudad de Pasto, específicamente en los almacenes de cadena y canales de distribución de la ciudad.

En este análisis se tratará de determinar el grado de aceptación de los productos de línea blanca que se comercializan en Pasto, por parte de los almacenes de cadena y las cifras significativas que se pretenden alcanzar año tras año hasta la actualidad.

Por otra parte, se tratará de caracterizar el tipo de clientes que habitualmente visitan las cadenas de electrodomésticos, en las cuales pueden encontrar diversas marcas que ofrecen productos de línea blanca muy parecidos entre sí, y se pretende identificar los factores que influyen en la elección de Haceb.

En la última década, Haceb ha crecido en ventas y aumentado su participación en el mercado regional con promedios del 30% anual impactando de forma considerable sus ventas, principalmente en el municipio de Pasto, por tal razón se debe analizar e identificar cuáles son los motivos de elección de la marca y de igual manera identificar el nicho de mercado en donde Haceb no es la marca de preferencia y por qué motivos se presenta esta situación.

En conjunto con el departamento de mercadeo de la compañía, se construirá estrategias y planes que deberán organizarse y ejecutarse por parte de la empresa en la zona nariñense, estas acciones incorporan las diferentes áreas implicadas en este proceso, como son Trade marketing para estudiar que incentivo puede atraer a los clientes hacia la marca, mercadeo en los productos más solicitados y aceptados por parte del cliente de la región, investigación y desarrollo quien deberá tener en cuenta todas las observaciones realizadas por los clientes y deberá enfocar los diseños y características de los productos para satisfacer específicamente las necesidades y lo que el cliente quiere tener en su casa, rentabilidad deberá velar por negociaciones justas con precios competitivos que garanticen un margen de rentabilidad apto para las cadenas y acorde a los presupuestos de cada cliente, financiero quien debe analizar los estados financieros y capacidad de compra de los almacenes de cadena y definir cupos y plazos de pago adecuados y logístico que debe velar por la consolidación de carga, despachos y entregas de producto oportuna en las bodegas de los clientes, manufactura quienes son los encargados de garantizar

un stock de inventario suficiente y evitar que los clientes (almacenes de cadena de la región) pierdan ventas.

Una vez finalizada la investigación y obtenidos los resultados se socializará con los diferentes departamentos involucrados en la labor de posicionamiento estratégico de la marca Haceb dentro del territorio pastuso, se buscará presentar los directivos de la compañía los resultados y las diferentes propuestas generadas a raíz de esta investigación buscando obtener un apoyo y aval para poder ejecutarlos. Finalmente se socializará con los directivos y propietarios de los almacenes de cadena las diferentes estrategias con las que se busca el crecimiento e incremento de las ventas en sus almacenes obteniendo un crecimiento en participación y ventas que beneficie a los almacenes de cadena, clientes subdistribuidores, clientes finales, ventas de Haceb en la zona y se contribuirá con el aumento de la rentabilidad para la compañía.

#### 1.8 Fuentes de información

##### **1.8.1 Primarias.**

Los directivos de las cadenas, los administradores de puntos de venta, vendedores de los almacenes de cadena de la región, promotores, asistente administrativo Haceb, asistentes de compras de las cadenas, jefes de compras.

##### 1.8.2 Secundarias.

Cubos de venta, informes presentados por las cadenas, informes presentados por la jefatura zonal Haceb, GFK, estudios de mercadeo Haceb.

##### 1.8.3 Terciarias.

Fuentes en Internet.



## 2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

### 2.1 Presentación de la empresa

Con más de siete décadas, Haceb renueva, anima, facilita y produce felicidad a millones de personas, transformando los productos de cocción, refrigeración, lavado, calentamiento de agua y aire acondicionado, en soluciones innovadoras, con alta tecnología y diseño, respetando y cuidado el medio ambiente.



Figura 2. Industrias Hacerb Copacabana Antioquia

Fuente: Pagina Web

#### 2.1.1 Presentación compañía.

Con más de siete décadas, Hacerb renueva, anima, facilita y produce felicidad a millones de personas, transformando los productos de cocción, refrigeración, lavado, calentamiento de agua y aire acondicionado, en soluciones innovadoras, con alta tecnología y diseño, respetando y cuidado el medio ambiente.

Detrás de esta gran historia hay miles de personas, equipos, creencias, aprendizajes, buenas prácticas, proyectos, alianzas, diseños y retos que han forjado una empresa sólida, apasionada por generar bienestar y experiencias gratificantes a los hogares latinoamericanos. (Industrias Haceb, 2011)

#### 2.1.2 El mejor servicio del país.

Reparar los electrodomésticos y entender las emociones de los clientes son los principios que inspiran el servicio de Haceb, uno de los activos más importantes de la Compañía, con cubrimiento del 88% del total de municipios en Colombia, más 280 colaboradores dispuestos y preparados para prestar servicio en los hogares y 98 personas en el Call Center, atendiendo y escuchando a todos nuestros consumidores. (Industrias Haceb, 2011)

#### 2.1.3 Generar buenas experiencias.

“Con un equipo de más de 90 personas, denominado experiencia del consumidor, Haceb genera experiencias gratificantes y de felicidad en los consumidores, quienes nos dan su voto de confianza dejándonos entrar a sus hogares a través de nuestros electrodomésticos.” (Industrias Haceb, 2011)

#### 2.1.4. Infraestructura.

Haceb cuenta con un complejo industrial de más de 211 mil metros cuadrados, donde se encuentran nuestras plantas de refrigeración y calefacción, las cuales están certificados internacionalmente a través de la norma ISO 14001 de Gestión Ambiental, ISO 9001 de Calidad y OHSAS 18001 de Salud y Seguridad. (Industrias Haceb, 2011)

### 2.2. Valores de marca

- Bienestar, cercanía, identidad, sofisticación

## 2.3. Excelencia corporativa

### 2.3.1 Innovar, uno de nuestros pilares para alcanzar la excelencia.

En Haceb se entiende la innovación como mucho más que generar una idea de cambio o mejora en un producto o proceso; Innovar es hacer que nuestros equipos de trabajo lleven a la realidad una solución o idea creativa que impacte la labor interna y a todos nuestros clientes, para garantizar la calidad de nuestros productos y la mejor experiencia de servicio que se pueda experimentar en el país. Bienvenidos al bienestar. Bienvenidos al mundo Haceb. (Industrias Haceb, 2011)

### 2.3.2 Cifras de innovación Haceb.

5 patentes obtenidas, 20 expertos en innovación, 300 colaboradores innovando, 140 ideas con potencial generado, 640 millones en ahorros o beneficios.

### 2.3.3 Líderes en Haceb.

Colaboradores de influir positivamente sobre los demás, para conseguir los objetivos y metas que nos hemos trazado, tanto en el ámbito laboral como en el personal.

En ese sentido, el seguimiento y acompañamiento que los líderes de cada Unidad Básica de Negocio -UBN- adelantan con sus colaboradores, generan acuerdos y compromisos retadores y alcanzables, que hacen posible la consecución de los resultados esperados de cara a la MEGA.

Como uno de los ejes del Modelo de Excelencia Haceb, el liderazgo es clave para lograr la transformación. De ahí que una de nuestras mayores responsabilidades sea desarrollar la capacidad en nuestro desempeño del resto del equipo, sino para atraer, fidelizar y desarrollar seres humanos de calidad y dotados de talento. El liderazgo se ejerce con coherencia, dando ejemplo y retando cada día al equipo a dar más y ser mejores. (Industrias Haceb, 2011)

## 2.4 Reseña histórica

Industrias Haceb, es una compañía meramente Colombiana nacida en el año 1940 y fundada por el señor José María Acevedo Alzate, en un pequeño taller de Medellín el cual se llamaba “Taller de

Reparaciones Eléctricas” en ese entonces el mundo atravesaba la segunda guerra mundial lo que dificulto el suministro de derivados del acero y de otros materiales usados por la industria militar, esto llevo a que no se efectuaran importaciones de productos nuevos, al inicio el taller solo se dedicaba a la reparación de pequeños electrodomésticos pero la visión de Don José María lo llevaría a pensar en crear algo novedoso y practico que se pudiera presentar como una solución a las necesidades de las cocinas en las familias, es así como nace la primer cocineta eléctrica la cual marcaría el nacimiento e inicio de la historia de lo que hoy es conocido como uno de los aportes industriales más grandes del país, reconocida con diferentes premios internacionales y condecoraciones que exaltan tan grande labor que hoy en día se desarrolla en esta empresa, en la actualidad de produce todo tipo de electrodomésticos y gasodomésticos, cuenta con una planta propia ubicada en la ciudad de Medellín en Copacabana, cuenta con cerca de 4.000 empleados, fabrica neveras, lavadoras, productos de cocción, calentadores y electro menores, en la actualidad está presente en más de 17 países de la región andina, es la marca líder de línea blanca en Colombia a pesar de tener grandes competidores en el mercado incluso de talla mundial como LG y SAMSUNG, esta empresa se mantiene y recientemente inauguro la primer planta de fabricación de lavadoras en Latinoamérica lo que la enmarca en un entorno de emprendimiento, iniciativa, sofisticación y proyección hacia el futuro. (Industrias Haceb, 2011)

## 2.5 Cronología de eventos importantes

**1940:** don José Acevedo inicia con un taller de reparaciones eléctricas llamado “Taller eléctrico Medellín”

**1942:** se comenzó con la fabricación de cocinetas

**1951:** se amplió la línea de productos con las estufas eléctricas

**1956:** se creó la línea de calentadores.

**1966:** se inició la producción de neveras totalmente porcelanizadas. Su éxito fue tan grande que llevó en 1984, a la construcción de la Planta Refrigeración como un sistema especializado dedicado a la fabricación de este electrodoméstico.

**1985:** se empezó la producción de la línea de empotrar eléctrica compuesta de cubiertas, hornos y campanas para cocinas integrales.

**1990:** se obtuvo el Sello de Calidad Icontec para Refrigeradores Domésticos.

Se lanzó al mercado la línea de gas formada por cocinetas de gas (1990), cubiertas de empotrar de gas y mixtas (1991), estufas (1991) y hornos de empotrar de gas (1995).

**1993:** se constituyeron las sucursales Cali, Santa Fe de Bogotá y Eje Cafetero, para fortalecer la presencia de la Compañía en estas zonas del país.

**1997:** la Planta de Refrigeración logró la certificación ISO 9001 versión 1994.

**1998:** Industrias Haceb S.A., presentó la línea de refrigeración comercial: congeladores, refrigeradores y dispensadores de bebidas. Además, amplió su oferta de gasodomésticos para atender la masificación del uso de gas en Colombia y alcanzó el Sello de Calidad Icontec para los productos que funcionan con este tipo de fluido.

**1999:** la compañía hace un ajuste profundo de su direccionamiento estratégico de cara a la globalización de la economía y los retos que se presentan para el siglo XXI.

**2000:** la Compañía adoptó un nuevo modelo de estructura organizacional de tipo concéntrico, en donde la polivalencia entre las distintas áreas, el fortalecimiento de la cultura empresarial y la consolidación corporativa, fueron la clave para el crecimiento organizacional.

**2001:** el país entró en una fuerte recesión económica. A pesar de estas circunstancias, Industrias Haceb S.A., continuó con una dinámica de cambios tecnológicos, estratégicos y gerenciales, que le permitieron mantenerse exitosamente en el mercado de electrodomésticos y gasodomésticos.

**2002:** se consolidó el traslado de algunas áreas ubicadas en Guayabal hacia la moderna Planta de Calefacción Norte, ubicada en Copacabana – Antioquia, dotada con nuevas maquinarias, equipos y

sistemas. Además, se continuó trabajando en un mejor acondicionamiento de las Plantas de Refrigeración y de Partes y Componentes.

**2003:** Industrias Haceb S.A. adquiere la marca ICASA para lograr la consolidación nacional, convirtiéndose en una empresa multimarca.

Se adquirió tecnología que le permitió optimizar su producción y ampliación; y mejorar su portafolio de productos.

**2004:** Industrias Haceb S.A., obtuvo la certificación ISO 9001 - 2000 unificada para sus procesos de Refrigeración y Calefacción.

**2005:** se logró la certificación de Gestión Ambiental ISO 14001, siendo la primera empresa en el país en obtenerla bajo la versión 2004.

Se constituyó Haceb de Ecuador con el objetivo de aumentar el posicionamiento de la Empresa en el exterior.

**2006:** la Compañía fortaleció su posición en los mercados internacionales. Se firmaron los contratos con importantes multinacionales del sector, que impulsaron a la Empresa a ajustarse a los estándares mundiales. Adicionalmente, se constituyeron Haceb de Venezuela y Haceb de México.

**2008:** se inicia la construcción de una nueva planta de refrigeración en Copacabana, en la que la tecnología de punta, la innovación, el cuidado del medio ambiente, la productividad y el ahorro energético, serán factores fundamentales en el proceso productivo. Se abre una moderna sala de exhibición en la ciudad de Bogotá. Se constituye Haceb del Perú.

La Compañía fue reconocida como mejor proveedor de gasodomésticos según la firma Constructora CONINSA & RAMÓN H. S.A.

**2009:** Industrias Haceb continúa siendo una compañía 100% colombiana, líder en el sector de electrodomésticos de línea blanca que produce y comercializa alrededor de dos millones de productos, con alta tecnología y diseño atractivo, llegando a más de 11 países de Latinoamérica. Cuenta con más de 2.500 colaboradores que brindan el mejor servicio integral a sus clientes.

**2010:** este año la Compañía recibió la Certificación OHSAS 18001 en Seguridad y Salud Ocupacional. En el marco de sus 70 años de historia lanzó al mercado una innovadora y vanguardista Colección de electrodomésticos denominada ELEMENTS, en alianza con Daniel Hoyos diseñador de la marca Divino.

**2016:** Haceb en alianza con Whirlpool realizan la inauguración de la segunda planta de lavado en Latinoamérica con tecnología de punta llamada “Haceb Whirlpool Industrial” la cual fabricara lavadoras para ambas compañías. (Industrias Haceb, 2011)

## 2.6 Historia de Industrias Haceb en Pasto

Industrias Haceb llega a las ciudad de Pasto en el año 2000, en esta ciudad ya se vendían Electrodomésticos pero no era una zona muy explotada ni explorada como lo es hoy en día, inicialmente se realizó la primer negociación en este año con el señor Jesús López gerente y propietario de los almacenes Electromillonaria a nivel nacional, el señor Jesús viaja a la ciudad de Medellín interesado en adquirir los servicios de la marca ya que había identificado que en las grandes ciudades del país la marca Haceb tenía muy buena acogida, una vez se realizó el contacto, representantes de la marca viajaron a la ciudad de Pasto para conocer sus instalaciones, afianzar vínculos y conocer un poco más la empresa con el ánimo de generar confianza en esta negociación, antes de este acercamiento en la ciudad de Pasto ya se vendía Haceb pero en muy pequeñas cantidades ya que no la conocían mucho y solo se vendía en pequeños almacenes subdistribuidores que no ayudaban a realizar un trabajo de posicionamiento de marca, finalmente se da inicio a la relación comercial de manera formal con el señor Jesús López y fue así como se empezaron a ver productos Haceb no solo en los almacenes Electromillonaria sino también en los almacenes ubicados en municipios aledaños a la capital extendiéndose por el Putumayo, la unión, Tumaco y Barbacoas, fue un inicio muy positivo pero faltaban darle más fuerza a la marca en esta región, 2 años más tarde gracias al posicionamiento que logro Haceb el cliente Colombiana de Comercio (Alkosto y Corbeta) también dieron entrada a la marca a sus almacenes pero los clientes eran

atendidos desde la ciudad de Cali, la apertura de estos clientes y el excelente comportamiento obligaron a Haceb a trasladar un funcionario desde la ciudad de Cali llamado Pablo Rodríguez a radicarse en la ciudad de Pasto y trabajar más de cerca en posicionar más la marca, el señor Pablo llegó en el año 2003 a la ciudad de Pasto y trabajó durante 10 años en esta ciudad, tiempo en el cual logró posicionar la marca de la mano de los clientes mostrando año tras año un crecimiento sostenido en ventas y llevando la marca a todos los rincones de la región, a finales del año 2013 el señor Pablo es trasladado nuevamente a la ciudad de Cali ya que sus servicios eran requeridos allá, es así como el 7 de Enero llega a la ciudad en su reemplazo el señor Julian Chalacan, (estudiante de la Maestría y realizador de este trabajo) a continuar con la labor que se venía haciendo y logra fortalecer y aumentar ese posicionamiento gracias a la codificación de nuevos clientes y búsqueda de nuevas alianzas y negocios, en el año 2015 se realiza la apertura del centro de servicio directo de la marca Haceb en la ciudad de Pasto para atender los casos de garantías y repuestos de una manera más directa y rápida, en el año 2016 llega a la ciudad de Pasto la sala de ventas Haceb a través de una línea de negocio llamada Multihogar, en la actualidad Haceb cuenta con 1 centro de servicio, sala de ventas Multihogar, y un equipo de 16 personas que dan cubrimiento en la atención a todos los clientes de la zona. (Industrias Haceb, 2011)



### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno de Industrias Haceb es la ciudad de Pasto, ya que es la ciudad objeto de estudio para esta investigación, por tal razón se realizará la investigación de los diferentes entornos que se deben estudiar, tener en cuenta y analizar para identificar plenamente como se encuentra Haceb en referencia a los diferentes entornos en la ciudad de Pasto.

Las organizaciones necesitan realizar constantemente un análisis interno y externo, puesto que la competitividad empresarial en relación con su entorno se vive día a día, con acciones, alianzas estratégicas y el conocimiento que aportan los funcionarios para el crecimiento de la organización.

El estudio de los entornos es el primer paso para el diagnóstico estratégico, identificando las situaciones que deben hacer frente la dirección y para la toma de decisiones.

#### 3.1 San Juan de Pasto

San Juan de Pasto, es una ciudad de Colombia, capital del departamento de Nariño, además de ser la cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo, cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es también conocida como Ciudad sorpresa de Colombia.

Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación de Nariño, la Asamblea Departamental, el Tribunal Departamental, la Fiscalía General, y en general sedes de instituciones de los organismos del Estado.

Lo más aceptado, basados en lo anotado por el cronista Pedro Cieza de León y la información en el Libro Verde de Cabildos de Quito, es que el fundador fue el adelantado Sebastián de Benalcázar en 1537, en el sitio que hoy es ocupado por la población de Yacuanquer y su traslado

posterior a su situación actual, la llevó a cabo Lorenzo de Aldana cuando llegó a pacificar la región en 1539.

La principal atracción en el municipio de Pasto, sin duda es el lago Guamez o laguna de la Cocha, situada a 27 kilómetros de la ciudad de Pasto, a 45 minutos por carretera pavimentada. En el sitio se puede disfrutar del paisaje, de la gastronomía lugareña basada en la preparación de la trucha arco iris, la pesca deportiva y paseos en lancha.

La festividad principal es el Carnaval de Negros y Blancos, declarado patrimonio cultural de la nación por el congreso de la República de Colombia en abril de 2002, y el 30 de septiembre de 2009, añadido entre las listas del Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO se celebra del 28 de diciembre al 6 de enero de cada año; pero los principales eventos que hacen de estas fiestas únicas en el país y en el mundo son los que se celebran el 5 de enero, día de negros y el 6 de enero, el día de blancos, precedidos por el desfile de la familia Castañeda el día 4 de enero. Alrededor de estas fechas con el tiempo se han ido agregando otras celebraciones, siempre resaltando los rasgos más característicos de la cultura local y aun regional, destacando lo más autóctono y vernáculo. (Colombia turismo Web)

### 3.2 Entorno geofísico

El Municipio de Pasto, se localiza en la región centro oriental de los Andes en el Departamento de Nariño, limitando al norte con los Municipios de Taminango y San Lorenzo, al oriente con el Municipio de Buesaco y el Valle de Sibundoy en el Departamento de Putumayo, al sur con el Municipio de Córdoba y al Occidente con los Municipios de él Tambo, la Florida y Tangua. Su extensión es de 1.194 kilómetros cuadrados y su población rural es de 48.374 habitantes. La ciudad de Pasto, cabecera municipal y capital del Departamento de Nariño está situada a 1° 13' y 16" de latitud norte y 77°, 17' y 2" de longitud al oeste de Greenwich. (IGAC, 1978)

### 3.2.1 Organización político-administrativa.

La Alcaldía, alberga la rama del poder ejecutivo del municipio, que recae en el Alcalde de Pasto, que cumple un ciclo de 4 años, y que trabaja en conjunto con el Concejo, órgano del poder administrativo.

El área urbana está dividida en 12 comunas. La zona rural está compuesta por 17 corregimientos: Buesaquillo, Cabrera, Catambuco, El Encano, El Socorro, Genoy, Gualmatán, Jamondino, Jongovito, La Caldera, La Laguna, Mapachico, Mocondino, Morasurco, Obonuco, San Fernando y Santa Bárbara.

*Tabla 1. Variables entorno geofísico*

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Ubicación estratégica por encontrarse cerca de la frontera con el Ecuador, atrayendo nuevos clientes que generan un crecimiento en el comercio	O				X
Amenaza por encontrarse al pie del volcán galeras, por lo cual se expone a una catástrofe	A	X			
Debido al clima de bajas temperaturas no se puede ofertar determinados productos (aires acondicionados, calentadores de bajos litros).	A		X		
Datos obtenidos informes POT 2015 (Fuente: Elaboración propia)					

### 3.3 Entorno Demográfico

La compañía tiene su sede principal y plantas de producción en el municipio de Copacabana en Medellín Antioquia, tiene diferentes sucursales y oficinas comerciales en las diferentes regiones del país, en la región nariñense existe una oficina principal en la ciudad de Pasto donde se presta servicio técnico, venta de repuestos y atención comercial, Según el último censo del DANE en el año 2014 la población del municipio de Pasto es de 434.486 habitantes aproximadamente esta población representa la cuarta parte de la población del departamento de Nariño y da cuenta de la

concentración de habitantes en este municipio en relación con los restantes 63 municipios del departamento.

La población de la ciudad de Pasto está compuesta en un 51.7% por mujeres y el 48.3 por hombres. Lo que da una idea de la importante participación del sexo femenino en el conglomerado social. Este aspecto debe tenerse en cuenta al momento de diseñar políticas con perspectiva de género para este segmento de la población, en este orden de ideas dado el alto porcentaje de participación femenina Industrias Haceb, se ve beneficiada ya que generalmente son las mujeres las que tienen el poder de decisión de la compra de electrodomésticos y gasodomésticos dentro del hogar.

La tasa de natalidad presenta una tendencia decreciente evidenciándose en el paso del 14.9% al 11,8% entre el 2006 y 2010. La población que se ubica en la etapa productiva de 15 y 55 años ha aumentado sus proporciones en relación con otros rangos de edades. (DANE, 2005- 2020)

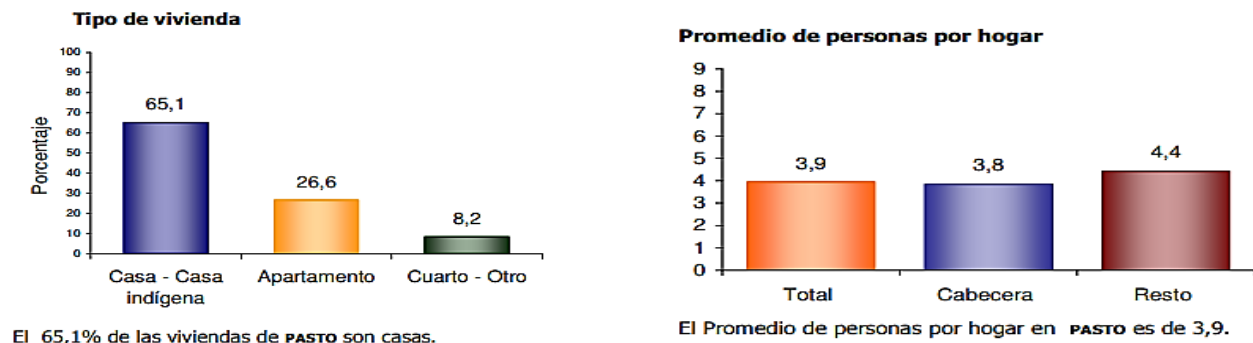


Figura 3. Tipo y promedio de habitantes por vivienda

Fuente: DANE 2015

## Pirámide Poblacional

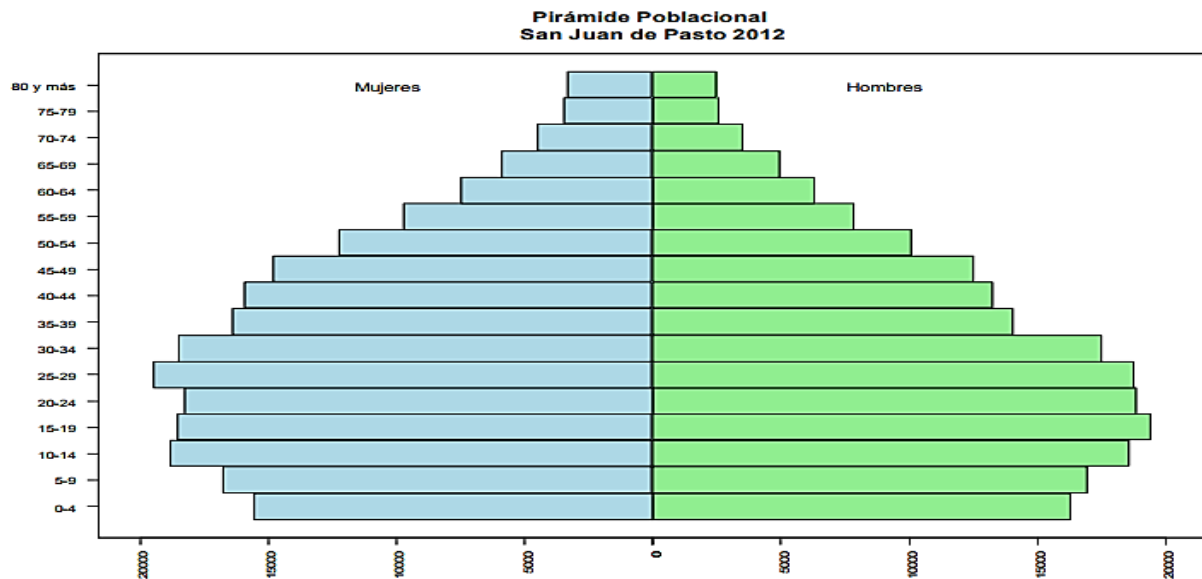


Figura 4. Pirámide poblacional

Fuente: DANE 2015

Pasto, presenta para el año 2012, una tasa de crecimiento anual de la población del 1,37%, observándose que va en descenso, teniendo en cuenta que la tasa bruta de natalidad para el año 2008, fue de 13,5 y para el año 2009, fue de 12,4 x 1000 personas, además de que la tasa global de fecundidad en mujeres de 15 a 49 años está en 40,2 x 1000 MEF en el año 2011, frente al año 2010, que está 42,2 x 1000 MEF.

### 3.3.1 Dinámica poblacional.

La natalidad y la mortalidad son los indicadores más importantes que influyen en forma determinante sobre la dinámica poblacional, pues de las muertes y de los nacimientos depende el crecimiento natural de la población. Sin embargo, hay otros aspectos importantes como son la nupcialidad y los movimientos espaciales de la población que la modifican.

### 3.3.2 Población en situación de desplazamiento.

En Colombia, según cifras de la unidad para la atención integral para víctimas UARIV existían en el año 2009 3.303.979, desplazados que correspondían al 7% de la población, en el caso de Pasto, para el año 2009, hay en el municipio 30.662 víctimas que rindieron declaración como desplazados. Para el año 2011, se sigue agudizando el problema de desplazamiento en Pasto, con 37.811. Esta situación tiene importantes repercusiones en términos de pobreza y desigualdad, lo que implica para la administración local realizar una serie de políticas encaminadas a continuar fortaleciendo la atención a esta población, incrementando aún más los programas enfocados en la población de niños, niñas y adolescentes a través de su vinculación al sistema educativo y de salud, y para la población en edad productiva la vinculación laboral.

Tabla 2. Variables entorno demográfico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Incremento de la población y conformación de nuevos hogares, debido a que Pasto se constituye en una fuente generadora de nuevas oportunidades académicas y/o laborales	O				X
Incremento de la población de otros municipios e inmigración del Ecuador con poder adquisitivo para ser invertido en nuestros productos	O				X
Incremento de la población económicamente activa vinculada laboralmente	O				X

Datos obtenidos del POT 2015 (Fuente: Elaboración propia)

### 3.4 Entorno Social

Históricamente Pasto ha concentrado, aproximadamente, la cuarta parte de la población del departamento de Nariño (Gráfica); es probable que esta dinámica se haya visto acentuada por fenómenos como el desplazamiento forzado por conflicto armado, la búsqueda de mejores condiciones de vida y acceso a educación, salud, vivienda y trabajo. Según proyecciones del

DANE, desde el 2005 y hasta el 2012 esta concentración se incrementa levemente en un 0,37%, pasando de un 24,81% a un 25,18%, posiblemente por las razones antes expuestas.

De acuerdo con la información oficial disponibles la tasa de migración neta viene paulatinamente aumentando desde el año 2006 a un promedio de 3,5% anual. El flujo migratorio hacia la ciudad de Pasto es creciente, pues en el año 2006 fue del orden del 2,9 para alcanzar una cifra de 4,9 en el 2010. La población que inmigra a Pasto está incidiendo en el aumento de la Población Económicamente Activa. Los estudios demuestran que la migración se produce por parte de población joven para mejorar su estilo de vida y condiciones laborales y otra lo hace por razones de desplazamiento forzado.

Pasto afronta una serie de problemáticas sociales de tipo estructural como la pobreza, para el caso de la pobreza extrema medida por ingresos, en el año 2015 afectados por la pobreza extrema el 4,2% de su población total, como consecuencia de ingresos muy precarios que obtienen los habitantes que se encuentra en esta situación de subempleo; estos índices conllevan a inseguridad, inadecuada convivencia, destrucción de la familia, abandono de hogar y pérdida de valores entre otros. (DANE, 2005- 2020)

Para el 2015, la mayor parte de los inactivos en Pasto, fueron estudiantes con 47,0%, seguido de personas dedicadas a los oficios del hogar con 35,6% y otros que registra 17,4%

#### 3.4.1 Vivienda.

Según destino en 2015, el metraje de obras nuevas en proceso de construcción para el área urbana de Pasto se concentró en apartamentos y casas, los cuales constituyeron el 83,8% para un área censada de 287.797 m<sup>2</sup>; mientras los destinos de menor participación fueron Administrativo público (0,2%) y educación (0,4%). Por su parte, los destinos de mayor decrecimiento fueron educación (-77,9%), casas (-5,2%) y comercio (- 2,7%). Mientras bodegas, hoteles y otros

crecieron en 194,4%, 157,2% y 53,7%, en cada caso. Para las obras culminadas, la mayor participación correspondió a apartamentos y casas con un 82,6%, para un área censada de 271.183 m<sup>2</sup> y las menores participaciones fueron de oficinas (0,5%) y educación (0,6%). Entretanto, el destino de mayor crecimiento fue otros (2069,6%); mientras administrativo público, educación, oficinas y casas registraron variaciones negativas.

#### 3.4.2 Educación.

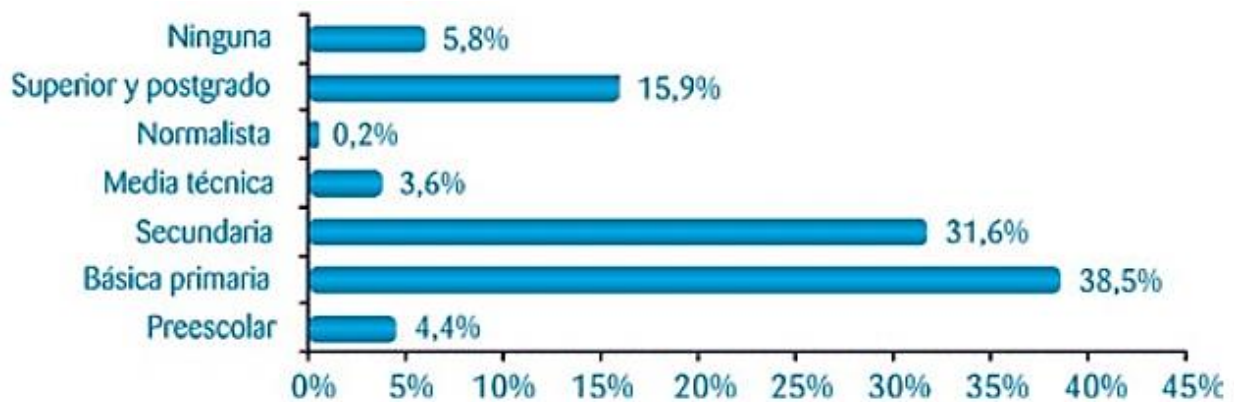


Figura 5. Nivel educativo municipio Pasto

Fuente: DANE 2015

De acuerdo con el censo general 2005, realizado por el DANE en cuanto al nivel educativo, el 38,5% de la población residente en Pasto, ha alcanzado el nivel de básica primaria; el 31,6% ha alcanzado el nivel de básica secundaria y el 15,9% el nivel superior y postgrado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 5,8%.

Uno de los factores que impide ampliar la cobertura a los estudiantes de Pasto, en edad escolar, es la carente infraestructura en algunas instituciones educativas, las cuales no permiten atender de manera efectiva la demanda educativa, incrementándose en la zona rural en donde la infraestructura no cumple con las normas de construcción, carecen de mobiliario y la dotación pedagógica es limitada.



En cuanto a la educación técnica y tecnológica, el SENA es la principal institución del departamento, en el periodo 2006-2010 reporto un incremento de 3.323 estudiantes. Actualmente el 14% de la población estudiantil es del nivel técnico profesional y el 86% tecnológico. En la ciudad se presenta un desempleo a nivel profesional, en las distintas áreas de formación, debido al escaso desarrollo que presenta la economía local, además de un subempleo por competencias donde los recursos calificados no se desempeñan en las áreas para las cuales se formaron.

Tabla 3. Variables entorno social

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Aumento de la oferta de vivienda por construcción horizontal (apartamentos), lo cual demanda electrodomésticos y gasodomésticos.	O				X
Alta tasa de desempleo debido a la poca demanda laboral y mal remunerada, lo cual no permite adquirir los productos.	A	X			
Alta demanda de productos por parte de la población rural.	O				X
Posibles dificultades logísticas y de transporte debido a la alta presencia de grupos al margen de la ley, que generan paros armados.	A	X			

Datos obtenidos del POT 2015 (Fuente: Elaboración propia)

### 3.5 Entorno geográfico

El Municipio de Pasto, se localiza en la región centro oriental de los Andes en el Departamento de Nariño, limitando al norte con los Municipios de Taminango y San Lorenzo, al oriente con el Municipio de Buesaco y el Valle de Sibundoy en el Departamento de Putumayo, al sur con el Municipio de Córdoba y al Occidente con los Municipios de el Tambo, la Florida y Tangua. Su extensión es de 1.194 kilómetros cuadrados y su población rural es de 48.374 habitantes. La ciudad de Pasto, cabecera municipal y capital del Departamento de Nariño está

situada a 1° 13' y 16" de latitud norte y 77°, 17' y 2" de longitud al oeste de Greenwich (IGAC 1978). Su población según el censo de 1985 es de 252.119 habitantes.

En el Municipio de Pasto, está situada la Laguna de la Cocha, conocida también como Lago Guamuez, a una altura de 2.860 m, tiene 38 kilómetros de largo por 8 kilómetros de ancho, y su mayor profundidad es de 70 metros. Esta laguna da origen al río Guamuez y es un elemento importante en la tradición oral de las comunidades de esta región.

En esta zona los cultivos predominantes son trigo, cebada, papa, cebolla, oca y quina. Por último, el 34.5% del área municipal corresponde a las tierras de páramo con alturas entre 3.400 y 4.000 m. En esta zona las temperaturas son muy bajas y la vida vegetal y animal es escasa, destacándose algunas plantas enanas y el frailejón (*Espeletia*), especie propia de los Andes páramo. El ecosistema Andino alberga gran variedad de especies entre las que se destacan el nogal, la palma de cera, el cedro, el aliso, el motilón, el impamo y animales como el ardillo, el venado, el oso, la danta, el tigrillo y la puntadilla.

El régimen climático en esta zona se caracteriza por presentar un período de verano o estación seca, entre los meses de julio y agosto, tiempo en el cual, las corrientes de aire que vienen del caliente que se levantan del Valle de Patía, provocando ventiscas fuertes en las tierras altas de Nariño, ocasionando muchas veces daños en los cultivos y largos períodos de sequía.

Tabla 4. Variables entorno geográfico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Las carreteras están en medio de montañas que dificultan la operación logística.	A	X			
La mayoría de los pueblos están ubicados muy lejos de las cabeceras municipales.	O				X
El clima es muy diverso en la zona nariñense, muy frío.	O			X	
Los cultivos más predominantes son la papa y todo lo relacionado con el agro.	O				X

Datos obtenidos del POT 2015 (Fuente: Elaboración propia)

### 3.6 Entorno económico

El Producto Interno Bruto (PIB) del municipio de Pasto, respecto a información brindada del análisis de las cuentas económicas, se detecta que la dinámica de la economía de este municipio se ha caracterizado por ser cíclica y además volátil.

La expansión de la economía local durante 2006-2007, es contrarrestada por la apreciable recesión económica de 2008- 2009, (Gráfica), mostrando una tendencia decreciente del crecimiento económico local, comportamiento contrario al crecimiento económico, sostenido y significativo necesario para generar los niveles de empleo que la ciudad necesita y reducir la alta tasa de desempleo existente.

Dicha volatilidad estaría advirtiéndole que la economía del municipio es muy sensible a choques, o perturbaciones, derivadas de las políticas económicas nacionales y regionales<sup>4</sup>, y aún de las externas dado el carácter de frontera que tiene el departamento de Nariño, del cual Pasto es su capital.

De otra parte, se puede apreciar que dicha contribución ha sido apreciablemente descendente en el caso del departamento, ya que ésta se redujo de 1,62% en 2006 a 1,50% en 2010; a pesar de que la economía del municipio ha mantenido un crecimiento permanente, aunque moderado.

La importancia que en el comportamiento económico local tienen las ramas de Servicios, y Comercio, restaurantes y hoteles. Sin embargo, es también bastante claro que la rama de los Servicios ha tenido una tendencia creciente, pasando de aportar el 24,67% del PIB municipal en 2005 al 28,44% en 2010; mientras que la rama del Comercio, restaurantes y hoteles muestra una tendencia casi que constante durante dicho periodo. (ICER, 2014)

### 3.6.1 Tamaño de los establecimientos registrados.

Los tamaños predominantes de las empresas en el municipio de Pasto son el micro y la pequeña empresa. En el año 2010 éstas representaban el 99,67% del universo empresarial registrado en Cámara de Comercio, mientras que, para el mismo año, la mediana y gran empresa en el municipio no alcanzan entre las dos el 1%.

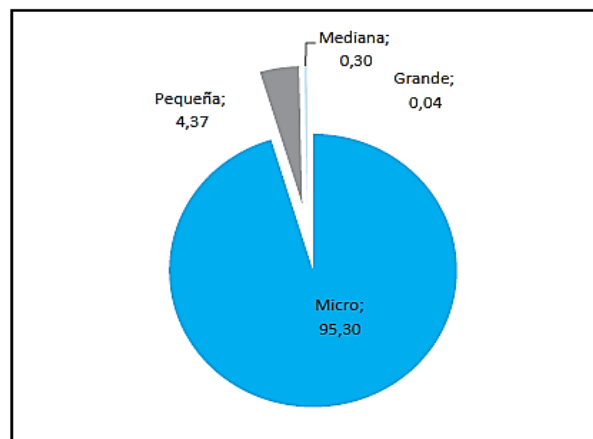


Figura 6. Porcentaje tamaño negocios Pasto

Fuente: Cámara de comercio de Pasto

Tabla 5. Variables Entorno económico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Cuando la inflación del PIB aumenta de forma imprevista, afecta directamente al precio de los productos (aumenta) lo cual puede derivar, en que los clientes se inclinen por adquirir productos de menor costo.	A		X		
El aumento del precio del dólar influye directamente en el alza de los productos, debido a que la materia prima es importada y su precio es pagado en esta moneda.	A		X		
La industria cuenta con sedes en otros países lo cual genera confianza al cliente para adquirir los productos, ya que se ofrece el servicio técnico y solicitud de garantía en estos países.	O			X	
Desigualdad en precios entre las diferentes marcas que ofrecen productos que suplen las mismas necesidades dentro de la ciudad.	A				X
Demora en el pago de los créditos por parte de los clientes, lo cual genera la suspensión de la relación comercial.	A				X
Inversión en servicios complementarios y de apoyo técnico – comercial, como son centro de servicios directos.	O			X	

Datos obtenidos del POT 2015 (Fuente: Elaboración propia)

### 3.7 Entorno político

En cuanto al tema de las diferentes leyes que rigen el sector de los electrodomésticos en Pasto, son las mismas que regulan este sector en el país como por ejemplo la Superintendencia de Industrias y Comercio, la DIAN, el Icontec, las normas ISO, pero desde el año pasado se implementó el primer etiquetado de eficiencia energética en Colombia, este es una iniciativa gubernamental que busca fomentar el uso racional y eficiente de la energía en productos que usan energía eléctrica y gas combustible, mediante el establecimiento y uso obligatorio de etiquetas que informen sobre el desempeño de los equipos en términos de consumo energético e indicadores de eficiencia.

El Gobierno colombiano a través de la Ley 697 de 2001, declaró el uso el uso racional y eficiente de la energía como un asunto de interés social, público y de conveniencia nacional, fundamental para garantizar el abastecimiento energético pleno y oportuno, la competitividad de la economía colombiana, la protección al consumidor y la promoción del uso de fuentes no convencionales de energía. Esta Ley creó el Programa de Uso Racional y Eficiente de la Energía y fuentes no convencionales -PROURE-, que llevó a la adopción de un Plan de Acción Indicativo 2010 – 2015 para desarrollarlo.

Tabla 6. Variables Entorno político

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Las empresas de electrodomésticos están supervisadas por la súper intendencia de industria y comercio la cual protege a los consumidores	A		X		
La Dian exonera el IVA del 19% para los electrodomésticos en Mocoa Putumayo, municipio cercano a Pasto	O				X
El etiquetado de eficiencia energética es muy exigente con el consumo de energía de los electrodomésticos.	O				X
Haceb posee varios certificados ISO e Icontec que la certifican como cumplidora de los estándares nacionales.	O			X	

Datos obtenidos del POT 2015 (Fuente: Elaboración propia)

### 3.8 Entorno cultural

Pasto es un municipio de una inmensa diversidad cultural, encontrándose su máxima representación en los Carnavales de Blancos y Negros declarado patrimonio inmaterial de la humanidad, donde se manifiestan las más diversas creaciones artísticas.

El Encuentro Internacional de Culturas Andinas, es un evento que ha permitido el conocimiento y valoración de saberes ancestrales, ritos, medicina, prácticas ambientales, culturales, artísticas y científicas asociadas a los pueblos originales.

Las riquezas naturales son parte también de la cultura y la idiosincrasia del pastuso entre ellas se encuentra:

El Volcán Galeras, tiene una altura de 4276 metros sobre el nivel del mar. Bosques nublados y páramos que rodean al gigante galeras, en cuyos alrededores se pueden visitar sitios de enorme belleza, como la laguna de Telpis, Yacuanquer, Mejía, Coba Negra y Verde, la Cascada Tunal, la Chorrera Negra, aguas termales y cañones naturales.

La Laguna de la Cocha, conocida también como la Cocha, está ubicada a 27 km de Pasto. En el centro de la laguna emerge una isla de reserva vegetal con flora y fauna, denominada Corota.

Laguna Verde, ubicada en el cráter del volcán Azufra, es llamada así, debido a las grandes minas de azufre de sus profundidades, por las cuales, la laguna toma un color verde esmeralda. La laguna no posee flora ni fauna, dado que, sus aguas no son aptas para el consumo de los seres vivos.

El Santuario de las Lajas, maravilla por su arquitectura medieval y por su ubicación topográfica entre los riscos de la cordillera de los Andes, razón por la cual, es denominado como Un milagro de Dios sobre el abismo.

En cuanto a Artesanías, la más característica y original de las manifestaciones culturales y artesanales de los pastusos es la elaboración de utensilios de madera tallada que, da como resultado objetos utilitarios o decorativos de gran belleza y mérito artístico que trascienden lo artesanal, las combinaciones de estos con barniz, tamo, pintura. Además, la fabricación de diferentes elementos en paja toquilla. San Juan de Pasto ofrece la posibilidad de disfrutar en hoteles que aún conservan intacta su estructura colonial, dormir en medio de historia y cultura mientras se disfruta de la calidez y atención que caracteriza esta región. Estilo tradicional con todos los servicios que la modernidad puede ofrecer. Para los viajeros que visitan la ciudad por motivos de negocios. Modernos hoteles se ubican cerca de la zona comercial y económica para que las personas tengan todo a tu disposición sin necesidad de recorrer largos trayectos. (Nariño, 2012). La importancia de esta actividad en la región propició la creación de una institución de

apoyo y gestión para este tipo de labores, *El Laboratorio de Diseño*, que en el año 1996 se creó por iniciativa de Artesanías de Colombia, apoyado financieramente por la Cámara de Comercio de Pasto y otras entidades como La Gobernación de Nariño, ACOPI, El Fondo mixto para la promoción de Nariño, La Universidad de Nariño, el SENA. (Politica de diversidad cultural )

Tabla 7. Variables Entorno cultural

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Los carnavales de blancos y negros producen bajas en las ventas de productos.	A		X		
La población es tradicionalista lo cual genera dentro de los clientes confianza en los productos y la marca	O				X
Resistencia de una parte de la población, en la utilización de productos (neveras)	A		X		
La industria maneja diferentes formas de incentivación al personal, lo cual genera desarrollo moral, profesional y personal en ellos.	O			X	

Datos obtenidos página web alcaldía (Fuente: Elaboración propia)

### 3.9 Entorno legal

El entorno legal, se refiere a la manera en que se solucionan los conflictos entre las empresas y el gobierno, utilizando para ellos las leyes, normas, decretos, resoluciones y marcos legales dentro de las leyes nacionales e internacionales.

#### 3.9.1 Entes reguladores.

##### **DIAN**

DIAN es un organismo adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público y tiene como objetivo coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado Colombia. - Las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias que tengan los colombianos serán objeto de su administración y control.



### *Cámara de Comercio*

Como personas jurídicas de derecho privado, cumplen por delegación legal algunas funciones públicas como es el caso de los registros públicos: mercantil, proponentes y entidades sin ánimo de lucro, carácter privado que no pierden por el hecho de que hayan recibido el encargo de cumplirlas. Estas funciones son expresamente señaladas en la Ley y han de cumplirse en la forma taxativa señalada en los ordenamientos que las consagran y las regulan, en consecuencia, sus funciones regladas y las Cámaras solo actúan conforme a dichas reglas.

Tabla 8. Variables Entorno legal

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Normatividad que establece la superintendencia de industria y comercio es cambiante constantemente.	A		X		
Certificaciones en normas internacionales de calidad, que garantizan una buena imagen ante los clientes	O				X
Pago de impuestos ante la DIAN que deben ser oportunos, o pueden generar multas	A		X		
Aplicación rigurosa de la normatividad extranjera al realizar exportación de productos, lo cual puede generar dificultades en la venta de los productos.	A	X			

Datos obtenidos Cámara de comercio (Fuente: Elaboración propia)

### 3.10 Entorno ambiental

Agrupar las determinantes y condicionantes propias del territorio desde su condición natural, además de los elementos indispensables para asegurar el suministro de recursos ambientales esenciales para la supervivencia de la población y la prestación de servicios eco sistémico. El componente fundamental de esta estructura es la Estructura Ecológica Municipal, que asentada sobre sus cuencas hidrográficas se constituye en la base de ordenamiento territorial

El municipio de Pasto es uno de los territorios más privilegiados de Colombia, por tener lugares reconocidos internacionalmente, tal es el caso del humedal Internacional Ramsar del Lago

Guamuez, dos Parques Naturales Nacionales el Santuario de Flora y Fauna Galeras y al Santuario de Flora y Fauna Isla la Corota, más de 50 Reservas naturales de la Sociedad Civil, embalse del Río Bobo, páramos de Las Ovejas, Bordoncillo, Patascoy, Morasurco y Cuchilla El Támano, sistemas de bosques Andinos, corrientes hídricas: río Pasto, río Bobo, río El Encano, río Guamuez, río los Alisales y río Opongoy.

Las áreas naturales ofrecen una serie de servicios ambientales tales como: abastecimiento de agua para el consumo humano, agrícola y pecuario; aporte de oxígeno que contribuye a mejorar las condiciones de salud de los habitantes que viven cerca de estos lugares; paisajes naturales que pueden ser aprovechados para el desarrollo turístico, promoviendo el esparcimiento mediante el contacto directo con la naturaleza, bajo condiciones que permitan la conservación de los sistemas.

Esta riqueza natural se soporta en la ubicación geográfica del municipio, que según la Agenda Ambiental Municipal 2002 – 2012, se caracteriza por estar localizado al sur de Colombia, en el suroriente del Departamento de Nariño, cordillera centro oriental y piedemonte andino Amazónico. El paisaje es montañoso, con profundos valles fluvio - volcánicos generalmente de sección transversal en “V” y aluvio - glaciales en “U”, con gran influencia tectónica y volcánica y desde el volcán Galeras y el valle de Atríz va hacia el occidente, pasando por la cuchilla del Támano, hasta encontrarse con el embalse del río Bobo y, hacia el oriente, pasando el páramo de Bordoncillo hasta la mayor riqueza natural del municipio, el Lago Guamuez.

El Volcán Galeras es un volcán activo, que ha permitido que la ciudad de San Juan de Pasto se desarrolle a sus pies durante más de 470 años. En sus faldas existe un Santuario de Fauna y Flora y sus riscos son un lugar excelente para la práctica del montañismo, que lo realizan los jóvenes de la región desde muy niños. (Plan de Ordenamiento Territorial Pasto, 2014)

Tabla 9. Variables Entorno ambiental

Variable	A/O	AM	am	om	OM
El volcán galeras está muy cerca de la población del área Urbana y rural	A	X			
La minería se ha incrementado significativamente los últimos años.	O				X
La laguna de la cocha y las reservas naturales son un atractivo turístico para Pasto y sus alrededores.	O				X
La distancia entre las poblaciones y el mal estado de las vías hacen difícil que Haceb pueda llegar a los municipios cercanos a Pasto.	A	X			

Datos obtenidos POT 2015 (Fuente: Elaboración propia)

### 3.11 Entorno tecnológico

El sector de electrodomésticos en Colombia está compuesto por fabricantes e importadores o comercializadores, siendo los primeros los que a través de los años y con la apertura de la economía colombiana se vieron obligados a mejorar su productividad y lograr un producto que hoy es competitivo y les ha permitido mantenerse en un mercado caracterizado por la innovación constante y las economías de escala, y que ha estado siempre afectado en menor o mayor medida por prácticas comerciales irregulares en la importación o introducción al país. Entre las principales compañías que participan en el sector se encuentran: Samsung, LG, Haceb, Mabe y Sony.

El sector de electrodomésticos ha evolucionado rápidamente desde la apertura económica colombiana en la década de los noventa. Actualmente las tendencias se ven marcadas por la innovación y el uso de tecnologías ahorradoras.

La tendencia en el cambio de electrodomésticos por tecnologías más ahorradoras ha marcado la expansión del sector en los últimos años. Lo anterior acompañado por estrategias de

descuentos, empaquetamiento de productos y la alianza con grandes cadenas comerciales, han soportado las ventas de las compañías pertenecientes a esta industria, actualmente en Colombia todas las empresas fabricantes y comercializadoras de neveras, están obligadas a cambiar el tipo de gas usado en sus productos por el r600, un gas mucho más amigable y considerado con el medio ambiente. (En Electrodomésticos el Factor de Éxito radica en la Innovación, 2013)

Actualmente existe una alianza con la empresa Red Verde, la cual estimula el cambio de los productos viejos por uno nuevo y solo pagando el 5% de IVA, esto aplica para todas las empresas, sin embargo, es una gran oportunidad para que empresas como Haceb ganen terreno y fortalezcan esta medida, aumentando sus ventas en la línea de neveras nuevas, las cuales se rigen por tecnologías ahorradoras en el consumo de energía, gases más amigables y tecnologías más eficientes.

El departamento de I+D de la compañía, tiene la obligación de estar actualizado con los cambios que se generan a nivel mundial y nacional, es así como se desarrollan nuevos productos como neveras tipo europeo, electrodomésticos inteligentes para el hogar, todo a base de la conectividad y usando una herramienta tecnológica como es el internet, esto le permite estar a la altura de grandes compañías y no quedar en la obsolescencia. (Escuela Europea de Management, 2016).

Recientemente el Ministerio de Minas y Energía, expidió un decreto en el cual obliga a todas las empresas comercializadoras y fabricantes de electrodomésticos a incluir en sus productos una etiqueta llamada reti-q o etiqueta de eficiencia energética, la cual posee información sobre el consumo e indicadores de desempeño y características técnicas de un producto, con el fin de que el cliente pueda comparar equipos similares y tomar la mejor decisión, esta medida obliga a todas las compañías a replantear en su estructura los productos que actualmente posee e incluir

nuevas tecnologías que le permitan competir y poder ofrecer productos altamente eficientes y ahorradores con tecnologías mejoradas. (Etiqueta Energético Colombia)

Tabla 10. Variables Entorno tecnológico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Adquisición de nuevas tecnologías e innovación.	O				X
Implementación de reti-q programa de eficiencia energética en todos sus productos	O				X
Departamento de investigación y desarrollo a la vanguardia de los últimos cambios tecnológicos para ser aplicados a la compañía.	O				X
Alianzas con entidades para impulsar cambio de nevera por una más eficiente.	O				X

Datos obtenidos informe de gestión Haceb 2017 (Fuente: Elaboración propia)

Tabla 11. Matriz integrada del entorno

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Ubicación estratégica por encontrarse cerca de la frontera con el Ecuador, atrayendo nuevos clientes que generan un crecimiento en el comercio	El sector de electrodomésticos y gasodomésticos, en la actualidad ha tenido un acrecentamiento en sus ventas en la región, ya que el incremento del precio del dólar ha traído como consecuencia que gran parte de la población del país ecuatoriano se ha visto en la necesidad de adquirir los productos a menor costo.	El crecimiento en las ventas de electrodomésticos y gasodomésticos presenta una tendencia a incrementar o disminuir en relación con la variación del precio del dólar.	Los incrementos en la demanda de los productos han afectado de manera positiva en la organización, debido a que se ha visto la necesidad de contratar más personal y suministrar a los almacenas de cadena de los productos que ofertan la industria de varios municipios como Pasto, Tuquerres e Ipiales

Amenaza por encontrarse al pie del volcán galeras, por lo cual se expone a una catástrofe natural	La continua presencia de temblores en la región ha ocasionado paros en la comercialización de productos y cierres temporales de los almacenes de cadenas y pequeños comerciantes	Se ve afectada en gran parte la distribución de los productos, los cuales presentan retrasos en la entrega a los almacenes de venta. La tendencia de las ventas de los productos es a la baja cuando se presentan estas situaciones	Es una gran desventaja para la empresa ya que se presenta reducción en ventas e ingresos en los periodos que se presentan estos fenómenos naturales
Incremento de la población y conformación de nuevos hogares, debido a que Pasto se constituye en una fuente generadora de nuevas oportunidades académicas y/o laborales	El aumento de la población en el municipio y conformación de nuevos hogares demanda de electrodomésticos en cualquier estrato social.	El incremento de la población en el municipio por natalidad y la migración del área rural a la urbana en busca de educación u opciones laborales demanda la adquisición de nuestros productos	Los incrementos en la productividad. representa una gran oportunidad para generar mayores ingresos y desarrollo comercial para la empresa
Incremento de la población económicamente activa vinculada laboralmente	Tiene relación directa con el sector de los electrodomésticos y gasodomésticos, ya que esta población se constituye en los clientes que generan mayores ingresos	La comercialización de electrodomésticos tiende a aumentar en el sector de manera significativa además del incremento de la demanda por el poder adquisitivo de las personas que laboran.	El impacto sobre la empresa es de manera positiva ya que para esta se ve afectada de manera positiva en el aspecto financiero
Aumento de la oferta de vivienda por construcción horizontal (apartamentos), lo cual demanda electrodomésticos y gasodomésticos.	Tiene una relación positiva para la empresa debido a que aumenta la demanda sin tener en cuenta el tipo de estrato	Aumento en la oferta de proyectos de vivienda	Debido a la conformación de nuevos hogares se presenta una expansión en el mercado

Posibles dificultades logísticas y de transporte debido a la alta presencia de grupos al margen de la ley, que generan paros armados.	Es algo negativo para la empresa ya que la presencia de grupos armados hace que se presente retrasos y pérdidas significativas para la empresa	Conflicto armado que vive el país, lo cual hace que la empresa no pueda llegar a ciertos sectores del departamento	Impacto negativo para la empresa debido al incremento del inventario que impide la rotación oportuna de los productos
El aumento del precio del dólar influye directamente en el alza de los productos, debido a que la materia prima es importada y su precio es pagado en esta moneda.	Influye directamente en el precio de los productos	La desvalorización del peso colombiano en relación con el dólar causa que la materia prima importada tenga un precio elevado y por ende el producto final aumenta su precio	Es un evento que golpea de manera negativa a la ya que el aumento del dolor no es proporcional al aumento del producto
Desigualdad en precios entre las diferentes marcas que ofrecen productos que suplen las mismas necesidades dentro de la ciudad.	La competencia del sector en la región es muy alta debido a que se encuentran en el mercado diferentes marcas que ofertan productos iguales o similares	La competencia en el mercado es fuerte debido a que la oferta de los productos es a bajo costo	Es negativo no solo para la empresa sino para el consumidor final debido a que este también se ve afectado con la desigualdad de estos precios.
La población es tradicionalista lo cual genera dentro de los clientes confianza en los productos y la marca	Dentro del sector la marca Haceb ha logrado posicionarse en los primeros lugares, por lo cual las personas a la hora de adquirir electrodomésticos referencian la marca	Debido a la calidad y bajos precios de los productos, además de su experiencia Haceb ha logrado su posicionamiento	Impacto positivo ya que los clientes tienen confianza en la marca y la referencian a clientes potenciales
Los carnavales de blancos y negros producen bajas en las ventas de productos	Afecta directamente al sector, ya que los clientes presentan otras necesidades	El mercado de productos cambia por las necesidades de los clientes, pasando la venta de electrodomésticos a un tercer plano	Reducción en la venta de productos

Competencia desleal por parte de las marcas de línea blanca	Las marcas de línea blanca que actualmente están participando en el mercado de línea blanca buscan ganar participación pasando por encima de cualquier cosa	Las marcas competidoras están utilizando dinero para pagar a los vendedores por las ventas realizadas, esto es algo que no permite la ley colombiana	Como los vendedores deben cumplir una cuota para poder ganar comisiones y en ocasiones ya no ven fácil conseguirlo se concentran en vender estos productos para ganar dinero de alguna forma.
Hace algunos años llego a la ciudad la empresa Alcanos distribuidora de gas natural en otras partes del país	Esta empresa está realizando la instalación de sus redes por toda la ciudad impulsando así el consumo de gas natural en la región	Al ofrecer un servicio público en poco tiempo estarán entrando a la mayoría de los hogares en la ciudad	Si se realiza una alianza estratégica para vender productos a través de esta empresa y sean pagados por medio de la factura de gas puede abrirse un nuevo canal de ventas.
Inestabilidad en el suministro de combustibles	Constantemente se presenta escasez de gasolina y de gas propano, esto hace que la gente no compre productos que funcionen a este gas	Cuando se acaba el gas se dispara la venta de cocinetas eléctricas, pero se frena la venta de productos que funcionan a gas frenando así la dinámica comercial	Mientras regresa el surtido de gas puede pasar un mes por lo tanto las ventas se frenan y los inventarios de los clientes se estancan.

Datos obtenidos del POT, Pagina alcaldía, informe de gestión Haceb 2017 Fuente: Elaboración propia



#### 4. SECTOR DE ELECTRODOMÉSTICOS Y GASODOMÉSTICOS

El sector en Colombia, está compuesto por fabricantes e importadores o comercializadores, siendo los primeros quienes a través de los años y con la apertura de la economía colombiana, se vieron obligados a mejorar su productividad y lograr un producto que hoy es competitivo y les ha permitido mantenerse en un mercado caracterizado por la innovación constante y las economías de escala, y que ha estado siempre afectado en menor o mayor medida por prácticas comerciales irregulares en la importación o introducción al país. (Sectorial, 2016)



Figura 7. Portafolio productos Haceb

Fuente: <http://www.haceb.com.4co/intranet/portafolio>

5 REFRIGERACIÓN	89 ESTUFAS DE MESA Y COCINETAS
21 LAVADORAS Y SECADORAS	97 MICROONDAS
33 CUBIERTAS	101 LÍNEA HOGAR
49 HORNOS	111 LAVAVAJILLAS
61 CAMPANAS	115 AIRES ACONDICIONADOS
69 MESONES	123 CALENTADORES
75 ESTUFAS	

Figura 8. Líneas de producto Haceb

Fuente: <http://www.haceb.com.co/intranet/portafolio>

#### 4.1 Segmentos de mercado atendidos por la empresa

Estas son las sub-líneas, en las que se divide todo el portafolio disponible de productos Haceb, se adaptaron al cambio de imagen corporativa, y en especial tienen una tonalidad de color que las diferencia entre sí, clasificándose su costo o economía.

#### 4.2 Sublíneas Haceb

- **APPIANI:** es una línea que va direccionada para aquel tipo de cliente con el mayor poder adquisitivo, selecto y que le gustan los mejores productos así deba invertir un poco más de dinero.
- **ASSENTO:** es una línea que sigue enmarcando características especiales y diferenciadoras pero que son productos más económicos y con un estilo moderno.
- **AREZZO:** esta línea es la más comercial de industrias Haceb ya que es la que menor costo representa y la que la mayoría de los colombianos buscan ya que sus productos son de excelente calidad y están al alcance de cualquier cliente y más de los que menor poder de adquisición tienen.

#### 4.3 Tamaño

Actualmente INDUSTRIAS HACEB S.A., cuenta con 4.000 empleados en su nómina a nivel nacional de manera directa y en la regional de Nariño con 12 empleados.

Actualmente Haceb, tiene presencia en todos los municipios de Colombia, internacionalmente posee oficinas comerciales en 17 países y realiza cobertura total en la región nariñense.

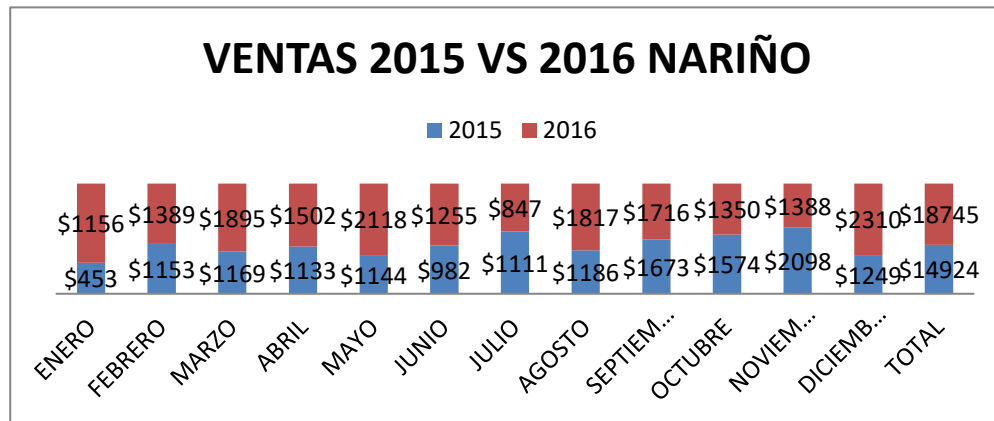


Figura 9. Volumen de operación Haceb 2016 vs 2017

Fuente: Cubos de venta SAP

La región sur-eje, se compone por las poblaciones del Eje Cafetero, Valle, Cauca, Nariño y Putumayo, cada región y zona está liderada por un jefe regional, que lidera al coordinar de Nariño y Putumayo, quien cuenta con un equipo de promotores y servicio técnico para sostener su operación en toda la región.

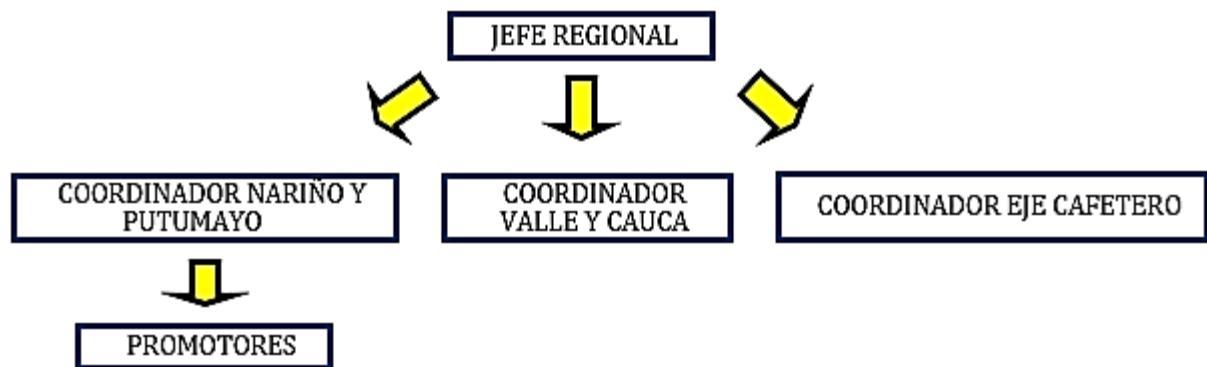


Figura 10. Organigrama regional

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 Contexto internacional

La materia prima que Haceb utiliza en sus productos, se fabrica con material importado de diferentes países como China, Japón, Brasil, Singapur y otros más, también con almacenes de cadena a través de los cuales se realiza la distribución de los productos.

#### 4.4.1 Contexto nacional.

A nivel nacional Haceb interactúa con grandes cadenas como: Éxito, Metro, Alkosto, Home Center, Olímpica, La 14.

#### 4.4.2 Contexto regional.

A nivel regional en la ciudad de Pasto interactúa con: Éxito, Metro, Alkosto, Corbeta, Electromillonaria, IBG, Rayco, Casa Mettler, Ferretería argentina, Electrocreditos del Cauca, Nuevo horizonte.

### 4.5 Análisis sectorial

Presentación del sector (económico, productivo, competitivo) en el cual se ubica la empresa.  
Información general. Comportamiento del sector (estadísticas)

Según la cámara del sector de electrodomésticos de la ANDI, el sector de electrodomésticos y gasodomésticos en Colombia y en el mundo, se ha mantenido dinámico gracias a la innovación, a las nuevas ofertas en términos energéticos, ambientales y tecnológicos, y cada vez a menores precios. Cuando se evalúa la mejora en calidad de vida, se mide entre otros factores la penetración de ciertos artefactos que contribuyen al bienestar y a la comunicación.

Si bien el país ha llegado a niveles aceptables de penetración de ciertos artefactos, hay mucho espacio para artefactos como lavadoras principalmente y lavavajillas y un potencial en renovación que casi no se ha explorado.

En gasodomésticos, ha habido una reactivación debido a las políticas de expansión del gas natural, lo que ha mantenido un consumo dinámico, pero amenazado por productos importados de mala calidad y muy bajo precio.

Colombia y el mundo, están enfrentando hoy el reto de la disposición de los productos al final de la vida útil, lo que se ha denominado manejo de Residuos de Aparatos Eléctricos y

Electrónicos RAEE. Indudablemente esta situación constituye una oportunidad que deben acompañarse de políticas de estado y no de iniciativas aisladas que efectivamente contribuyan al medio ambiente y un mejor manejo de recurso. (Asociacion Nacional de Insutriales, 2017)

En el mundo el sector se ve amenazado por productos de mala calidad o sin especificaciones y a bajo precio; esto se está contrarrestando con exigencias de especificaciones mínimas de desempeño y seguridad, que en el país son incipientes y deben abocarse acompañado de desarrollo de laboratorios y políticas de control.

En el caso de Haceb, no sucede que ve amenazado su mercado, puesto que sus productos siempre han mantenido un estándar alto de calidad, e innovación continua que ha mantenido y hecho crecer el mercado en Colombia y países de Latinoamérica, Centroamérica por ser productos con tradición dentro de los hogares.

#### 4.6 Sector de los electrodomésticos y sasodomésticos en Nariño

Haceb en Colombia tiene una participación en el mercado de un 32 %, en una región nariñense la participación asciende a 50%, por encima de sus competidores directos como son: Samsung con un 14% y LG con el 13 %, ya que son los más representativos del mercado local. Industrias Haceb se ha enfocado en llegar a los clientes de estratos medios y bajos con productos exequibles, y variedad en los mismos, lo cual ha hecho que sea una empresa competitiva y este a la vanguardia de las grandes compañías del país. Por otro lado, la economía del departamento se ha visto favorecida por las nuevas oportunidades de trabajo con la población local, bajando los índices de desempleo permitiendo mantenerse en un mercado caracterizado por la innovación constante y las economías de escala.

En la actualidad los fabricantes de electrodomésticos locales están representados principalmente por 9 empresas, Industrias Haceb S.A., Mabe Colombia S.A., Indusel S.A., Challenger S.A., Groupe Seb S.A., Indufrial S.A., Incelt S.A., Sudelec S.A. y Superior S.A.,

generando aproximadamente 9.000 empleos directos y 200.000 indirectos. En línea Blanca (neveras, lavadoras, cocinas, entre otros) están las empresas Haceb, Mabe, Indusel, Sudelec, Superior, Challenger e Indufrial, esta última especializada en refrigeración industrial, la línea marrón está representada por Challenger S, A, quien ensambla y vende televisores y Groupe Seb S.A. representado a las de pequeños electrodomésticos. (Asociacion Nacional de Insutriales, 2017)

Durante los últimos años, han desaparecido fabricantes nacionales como Icasa, Kendo, Colel, Mc Silver entre otros, Haceb compró la marca Icasa y Mabe compró la fábrica y la marca de Centrales, Groupe Seb compró Volmo y recientemente Imusa. La desaparición de algunas fábricas obedeció inicialmente, a fenómenos como el contrabando y más adelante a la competencia con multinacionales que ofrecen sus productos con altos niveles de calidad y buenos precios, dado su acceso a materias primas competitivas como aceros y plásticos y componentes en condiciones altamente competitivas ya sea porque tienen producción nacional o manejos arancelarios preferenciales.

Entre el año 2006 y el 2015, el crecimiento del mercado de electrodomésticos en el país tuvo su mejor dinámica histórica. Mejores condiciones para la importación de neveras, lavadoras, televisores, celulares, portátiles, hornos, y aire acondicionado, entre otros, permitieron que más familias colombianas pudieran renovar las máquinas de sus hogares, gracias a unos precios favorables.

Fenalco, señala que, dentro de los electrodomésticos, los de línea blanca han presentado un buen desempeño económico desde 2002 y hoy es uno de los que presenta mayor dinamismo y desarrollo progresivo.

En productos de línea blanca, GFK reseña que en 2014 se vendieron 762.120 neveras con un valor que viene cayendo desde 2013 en 1,2 %. Las lavadoras, por su parte, presentan ventas de 712.743 unidades y un valor que se incrementó el año pasado en un 5 %.

En su proceso estadístico, Raddar ha encontrado que la marca más recordada y querida es Haceb, llevándole una amplia ventaja a sus competidores: en el ‘top of mind’ logró un 45,43 % mientras que en el ‘top of heart’ acaparó el 46,77 %. En el primer ranking le sigue Whirlpool con un 17,85 %, Centrales (10,64 %), Mabe (8,73 %) y Challenger (7,56 %). En el segundo listado Centrales alcanza a Whirlpool con un 13,74 % y 13,06 % respectivamente; detrás de estas marcas están Challenger (10,13 %) y Mabe (7,9 %). (Revista económica Portafolio)

#### 4.7 Presentación del territorio (región) y su relación con el sector objeto de estudio

En la región occidental, más exactamente en el departamento de Nariño y Putumayo, aún se observa municipios que son poco accesibles, pero que gracias a la dedicación de industrias Haceb y sus trabajadores, han hecho realidad que muchos hogares cuenten con sus productos y evalúen la excelencia de estos.

Uno de los sectores que más está creciendo en el departamento de Nariño, es el del electro gasodomésticos; puesto que se ha disparado el poder adquisitivo de la población y de la construcción, esto por la formación de nuevos hogares que deben suplir sus necesidades básicas, y que buscan productos de calidad y un buen precio para.

Estos indicadores positivos motivaron a Industrias Haceb S.A. para hacer una alianza estratégica con el SENA y estructurar en cinco ciudades del país, igual número de ambientes de formación que buscan la calidad en la formación de quienes laboran en ese renglón económico, con miras en aumentar la producción de electrodomésticos y gasodomésticos, y brindar nuevas alternativas de trabajo y estudio por medio de esta institución.

Cifras entregadas por Luis Enrique Eusse Pérez, Coordinador Nacional de Capacitación de Industrias Haceb, indican que esa empresa colombiana, produce solo en el renglón de la refrigeración aproximadamente, tres mil neveras por día, para suplir no solo el mercado nacional sino el latinoamericano.

Como alternativa a esa necesidad de competir y como estrategia de responsabilidad social, se implementaron los ambientes de formación en el SENA y cuya inversión en tecnología alcanzó los 438 millones de pesos por parte de la empresa; además la idea es que en ellos se formen no solo quienes laboran con Haceb, sino personas de escasos recursos económicos, población vulnerable y aprendices de la Institución, contando con espacios adecuados, donde adquieran conocimientos.

Los ambientes de formación Haceb, en diferentes sedes del SENA, cuentan con 32 equipos, entre los que se incluyen lavadoras, neveras, equipos de aires acondicionado, cocinas a gas y calentadores, todos con tecnología de punta y amigables con el medio ambiente.

Estos ambientes permitirán formar en competencias laborales, formación titulada y formación complementaria para todas aquellas personas que requieren el conocimiento especializado y difundirlo de este modo a las diferentes ciudades donde se implementó esta estrategia.

Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP), Haceb es una de las más importantes empresas del país que atiende el mercado nacional, con presencia en la región Andina; compite con productores de los países vecinos y con las importaciones de las marcas originarias de Corea y México.

Por otra parte, se cuenta con una excelente cobertura en la región occidente del país, más específicamente en los departamentos de Nariño y Putumayo, ya que se suple las necesidades de adquisición de este tipo de productos, sin descuidar su estándar de calidad y buenos precios.



## 4.8 Diamante Competitivo

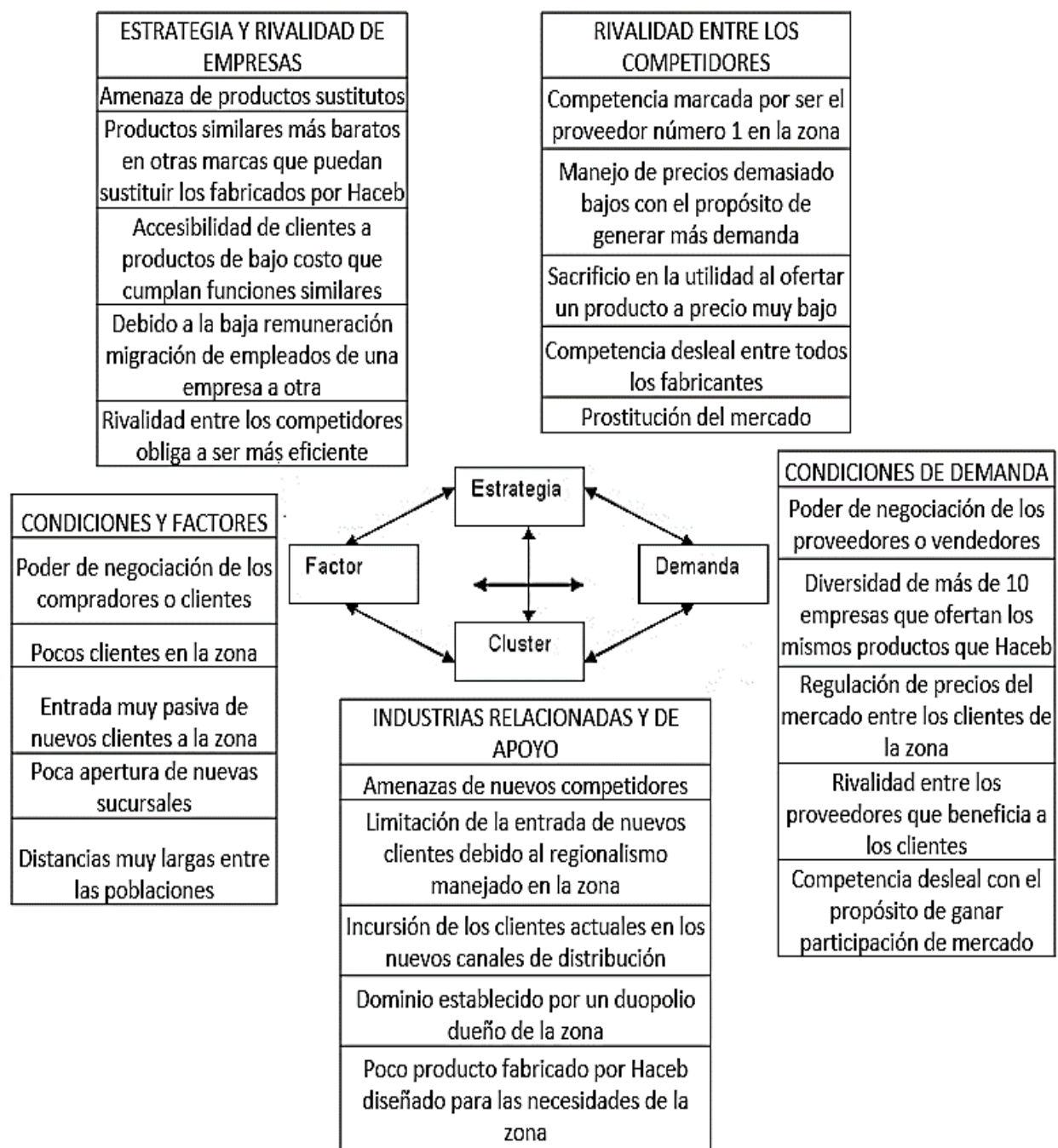


Figura 11. Diamante competitivo

Fuente: Elaboración propia

#### 4.9 Análisis de cada uno de los elementos del diamante: factores, cadenas, demanda y empresas del sector

##### 4.9.1 Factores.

##### ***4.9.1.1 Recursos humanos.***

Industrias Haceb, se caracteriza por contar con una cantidad considerable de empleados en sus sedes principales, en su totalidad son 4000 a nivel nacional, de los cuales 12 se ubican en el departamento de Nariño, desempeñando labores de coordinación, ventas, y promotoría.

Los trabajadores existentes en los departamentos de Nariño y Putumayo han cubierto en gran medida el mercado, pero se ha evaluado la posibilidad de ampliar la planta de trabajadores puesto que se requiere aumentar su poder adquisitivo y de ventas.

El perfil académico mínimo que debe cumplir cualquier persona que desee integrar a la empresa, es el de bachiller y su posible ascenso se evaluará de acuerdo con sus destrezas, y desarrollo académico profesional que logre obtener.

##### ***4.9.1.2 Recursos físicos.***

De acuerdo con el sector estudiado, se puede decir que las vías de acceso a la región, desde la ciudad de Pasto o cualquier municipio del Departamento de Nariño, se encuentran en condiciones esenciales para el tránsito y comercialización de los productos fabricados en la empresa objeto de estudio.

##### ***4.9.1.3 Recursos de conocimiento.***

En la actualidad las personas tienen como reto individual, su progreso y desarrollo intelectual, el cual se pone a disposición de la región a fin de brindar nuevas alternativas de trabajo y desarrollo, ya que la competencia a nivel profesional y de conocimiento aumenta de forma exponencial, lo que hace que el departamento de Nariño, adopte estrategias para estar a

nivel de las demás ciudades del país y competir; por ello Industrias Haceb, se ha visto en la necesidad de contratar y preparar personal calificado, a razón de multiplicar conocimientos y de esta forma posicionar aún más al país y la región, en un mercado atractivo para los nariñenses.

El departamento de Nariño cuenta con el personal capacitado para suplir las necesidades que demanda este sector, en primera instancia y como institución preponderante a través de personal técnico que ha recibido su formación en institutos de capacitación para el trabajo y el desarrollo humano, al igual que el SENA a nivel regional y nacional.

De los factores mencionados anteriormente se identificó que las personas con formación como técnicos, en la clasificación se encuentran dentro de los factores básicos, lo cual representa una ventaja comparativa. Mientras que los profesionales se encuentran en la clasificación dentro de los avanzados representando una ventaja competitiva.

#### ***4.9.1.4 Recursos de capital.***

Los recursos de capital que invierten en el sector en su gran mayoría provienen de accionistas, socios y entidades financieras, las cuales ofrecen recursos de manera directa para poner a funcionar la empresa.

En vista de ser una compañía de carácter privado, es importante reconocer que sus recursos provienen de la banca comercial y los recursos económicos de personas interesadas en invertir su dinero en la empresa.

#### ***4.9.1.5 Recursos de infraestructura.***

La infraestructura con la que cuenta Industrias Haceb es muy adecuada para desarrollar la actividad comercial, ya que se dispone de cinco plantas industriales a disposición de la fabricación de productos de línea blanca, que son el objeto comercial de la empresa.

A oferta de servicios de transporte terrestre hacia los municipios de Nariño y Putumayo está a cargo de las empresas Ditransa e Invocar, que son subcontratadas por parte de Haceb para la distribución de sus productos a nivel nacional, puesto que también cuenta con transporte propio, que hace mucho más fácil la comercialización de sus productos, por no depender en un 100% de otras empresas dedicadas a esta tarea.

En cuanto a la telefonía, los operadores de telefonía móvil presentes en esta región con servicios de calidad son Claro, Movistar y Tigo, y de telefonía fija Telefónica.

El acceso al servicio de internet es muy fácil, ya que se cuenta con una buena cobertura de los diferentes prestadores del servicio, y en el sector público existe un punto Vive Digital, así como redes Wi-Fi.

En síntesis, la infraestructura con la que cuenta el departamento de Nariño y Putumayo está acorde a las necesidades del sector, y segura adaptada a las necesidades comerciales de la empresa Haceb.

El componente de maquinaria con la marca Haceb, asciende hoy a un 50% del inventario total; su propio fundador y dueño, el señor José María Acevedo, dice que nunca ha querido entrar en la fabricación de un producto, cuya técnica no sea dominada por los trabajadores que componen Industrias Haceb. Este entusiasta fundador ha llegado hasta el punto de salir a comprar tecnología y volver con la mitad del pedido. El resto lo diseña y construye en Medellín, con base en sus observaciones directas. Con mecánicos empíricos al frente de los departamentos de maquinaria y electricidad, la idea es convertir a Haceb en un laboratorio de ideas y en un lugar de aprendizaje tan efectivo como cualquier universidad tecnológica.

#### 4.10 Cadena productiva

La cadena productiva o proceso productivo, es el conjunto de operaciones planificadas de transformación de unos determinados factores o insumos en bienes o servicios mediante la aplicación de un procedimiento tecnológico.

Una cadena productiva, consta de etapas consecutivas a lo largo de las que diversos insumos sufren algún tipo de transformación, hasta la constitución de un producto final y su colocación en el mercado. Se trata, por tanto de una sucesión de operaciones de diseño, producción y de distribución integradas, realizadas por diversas unidades interconectadas como una corriente, involucrando una serie de recursos físicos, tecnológicos y humanos.

La cadena productiva, abarca desde la extracción y proceso de manufacturado de la materia prima hasta el consumo final.

##### 4.10.1 Demanda del sector.

El crecimiento en la demanda de productos Haceb en esta región en el año (2015), fue de \$14.924.000.000 millones de pesos, en el 2016 cerró el año con ventas totales por \$18.745.000.000, logrando un crecimiento del 26% lo cual evidencia el crecimiento exponencial de la empresa en la región y sus alrededores. (Cubos de venta Haceb)

La categoría principal en ventas es refrigeración, con un 50% del total de ventas reportadas en el departamento de Nariño, el 40% está reflejado en gasodomésticos y productos de calentamiento, y solo un 10% en la categoría de lavado, lo que muestra una oportunidad muy grande de ganar mercado en esta categoría.

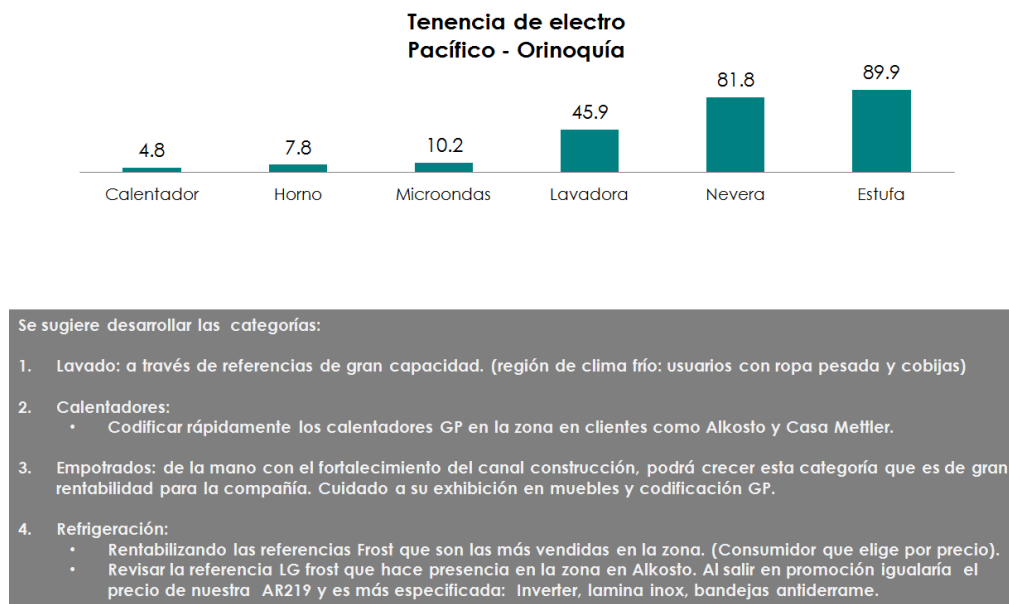


Figura 12. Tendencia de electrodomésticos Pacifico-Orinoquia

Fuente: Informe GFK

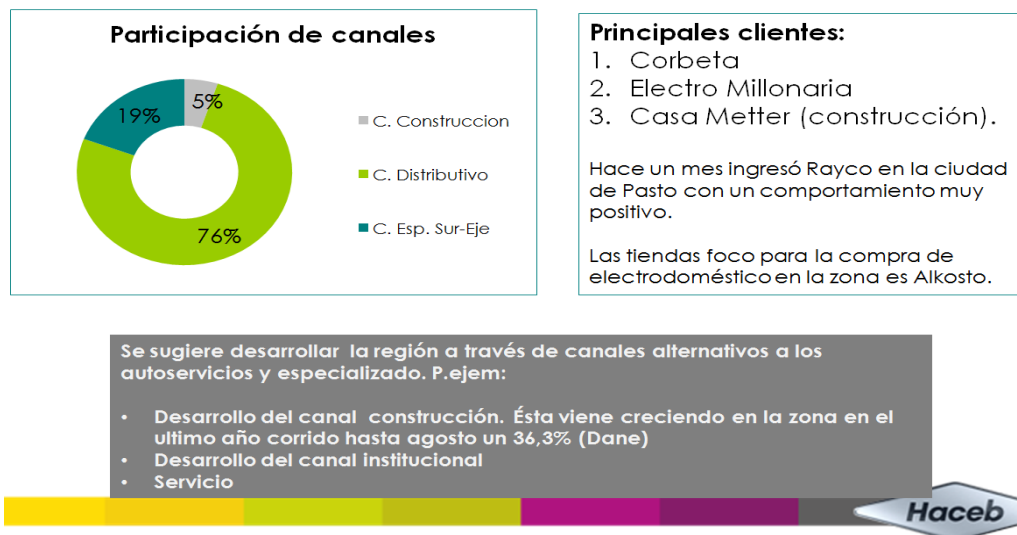


Figura 13. Participación de canales y clientes

Fuente: <http://www.haceb.com.co/intranet>

### Empresas y competencia en el sector

De acuerdo con estudios estadísticos y de mercado, los principales competidores de industrias

Haceb son: LG, Samsung, Mabe, Whirlpool, Challenger, Electrolux.

A continuación, se presenta cifras relacionadas con industrias Haceb y sus principales competidores.



Figura 14. Resultados ventas 2015 por marcas

Fuente: <http://www.haceb.com.co/intranet>

El nivel de recursividad propio de una empresa con sus orígenes es un importante factor de peso a la hora de mantener bajo control los precios al consumidor. Estar en condiciones de elaborar sus propios equipos, le permite a esta industria obtener ahorros considerables frente a las marcas extranjeras más cotizadas. Por ejemplo, un tren de corte importado puede costar por encima de los \$250 millones, mientras que en Haceb se elabora con una inversión cinco veces menor, y con aplicaciones ajustadas a las necesidades específicas de la empresa, antes de recurrir, se prescinde de técnicos extranjeros para tareas de control y reparación.

El componente de mano de obra, por tanto, seguirá siendo intensivo, y la compañía mantendrá una combinación adecuada para no arriesgar puestos de trabajo.

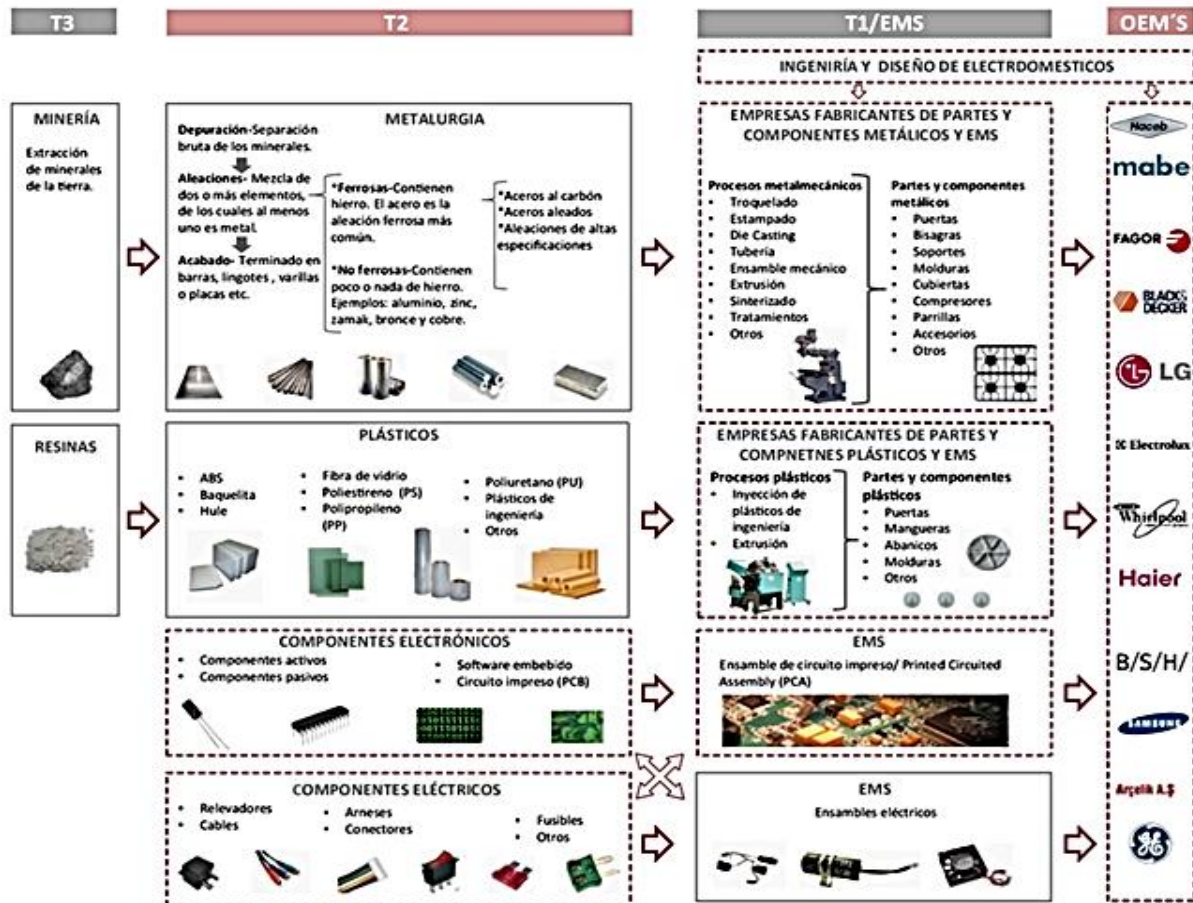


Figura 15. Mapa de la cadena productiva Industrias Haceb

Fuente: <http://www.portafolio.co/negocios/>

#### 4.11 Las cinco fuerzas competitivas

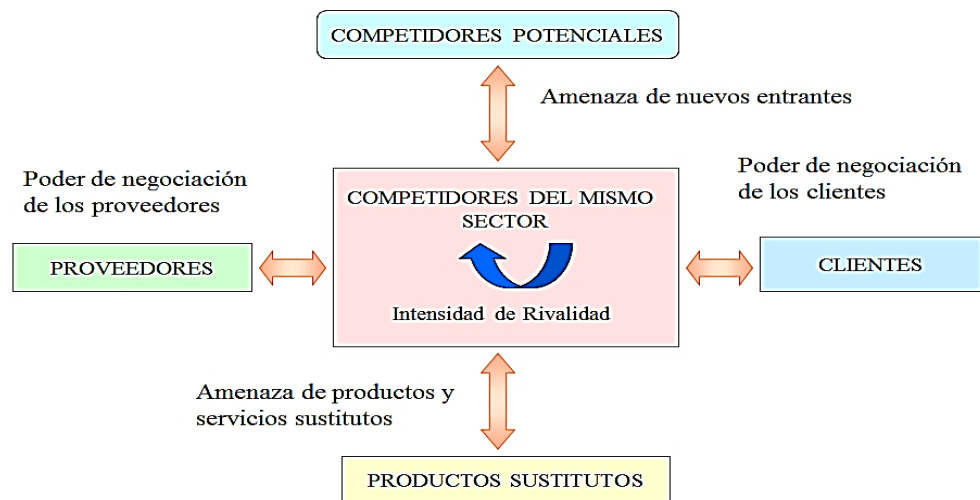


Figura 16. Cinco fuerzas competitivas

Fuente: Elaboración propia



#### 4.11.1 La rivalidad entre los competidores.

**Número de competidores:** actualmente en Pasto, los competidores grandes son 2 (Electromillonaria y Colombiana de Comercio) siendo la primera la que participa en un 40% y la segunda en 50% de las ventas totales de la zona, entre las 2 hacen el 90% de las ventas totales, el otro 10% se divide entre clientes como Éxito, Metro, Rayco, IBG, Electrocreditos del Cauca, Casa Mettler y las constructoras de la ciudad, por lo tanto la lucha entre estos 2 grandes, es fuerte y cada uno realiza diversas estrategias con el ánimo de minimizar el impacto del otro, se observa indisciplina en los precios y desorden en el mercado, ya que el objetivo es no dejarse del otro.

**Diversidad de competidores:** cada cliente atiende un mercado específico y trata de sacar el mayor provecho de esto, en este caso competidores como casa Mettler y las firmas constructoras, se dedican a la venta de los electrodomésticos en un 90% en las obras que se están construyendo en la ciudad, Electromillonaria se dedica a cubrir las poblaciones con puntos de venta, Corbeta tiene su fuerte en la venta al mayoreo en las poblaciones más alejadas y Rayco tiene como foco la venta a través de los recibos de Energía con financiación no bancaria.

**Crecimiento del sector:** en la ciudad de Pasto, el crecimiento es rápido, esto ha permitido que los clientes puedan abrir nuevas sucursales y puntos de venta, invertir en la ampliación de sus bodegas, mejorar la presentación de sus puntos de venta y aumentar su capacidad de compra lo que le representa ahorro por compras en volumen a sus proveedores, sin embargo cuando se presenta el fenómeno dólar en la frontera, se observa un crecimiento desproporcionado y muy rápido, el cual puede ser engañoso, ya que cuando el dólar fluctúa hacia abajo la visita ecuatoriana baja y las ventas vuelven a su normalidad.

**Costo de almacenaje:** este tema es uno de los más críticos actualmente, ya que los clientes han crecido en ventas y siguen manejando los mismos espacios y las mismas bodegas que manejaban desde sus inicios, por lo tanto no están en la capacidad de recibir la mercancía que necesitan para cubrir la demanda actual, es tarea del proveedor y del cliente negociar lo que realmente se vende, ya que si se le vende al cliente productos que no rotan esto elevará sus costos de almacenaje y lo llevará a perder dinero.

**Incrementos de capacidad:** con el crecimiento actual de los clientes de la zona, todos han incrementado su capacidad de compra, ya que tienen un mayor flujo de caja gracias a los nuevos clientes, en este momento los clientes se están preparando y agrandando sus espacios en bodega porque lo que tienen actualmente se están quedando cortos.

**Capacidad de diferenciación de producto:** actualmente tanto Haceb, como las demás marcas que compiten en Pasto, han logrado posicionar productos estrella en cada uno de los clientes, mínimo 1 por cada categoría, como es el caso de las neveras, estufas, lavadoras y cocinas de mesa, en este campo es muy difícil competir, ya que al estar tan posicionados el mínimo descuento que se otorga aquí, hace que los clientes prefieran otro de estos commodity, sin embargo el portafolio de Haceb, es muy extenso y están muy bien diseñados y preparados para competir con el resto de marcas en cuanto a calidad, especificaciones y precios.

**Importancia para la empresa:** la ciudad de Pasto y en general Nariño, se ha convertido en un foco de interés para las grandes empresas nacionales y multinacionales que antes no solían hacer presencia aquí, el crecimiento acelerado del comercio, la construcción y el fenómeno dólar por la cercanía en la frontera, han llevado a que muchas empresas pongan sus ojos aquí, cada una con diferentes estrategias inicialmente para ganar participación a costa de rentabilidad y luego de posicionarse empezar a mirar en estrategias que las lleven a ganar dinero.

**Rentabilidad del sector:** dada la lejanía de la ciudad de Pasto del resto del país, los precios que se manejan en esta ciudad son diferentes, y no se presenta de manera frecuente que los clientes prefieran comprar en otras ciudades, si bien en algunos productos se debe castigar un poco la rentabilidad, en el 80% de los demás, ésta se mantiene en un nivel aceptable.

#### 4.11.2 El ingreso de nuevas empresas al sector.

Cuando se observa la entrada de nuevos competidores, los actuales optan por implementar barreras de entrada tales como:

**Economías de escala:** en este caso los competidores que están llegando a la zona, son muy fuertes y de talla internacional, ellas al llegar renuncian y castigan su utilidad y les puede costar mucho tiempo y dinero poder ganar participación el cual es su primer objetivo, una empresa pequeña no podría llegar a competir en estas condiciones y por lo tanto se arriesgaría mucho.

**Diferenciación de producto:** los competidores que llegan a la zona usualmente invierten mucho en publicidad y estrategias para captar la atención del cliente, sin embargo la tarea es muy difícil, ya que Haceb lleva más de 20 años en esta zona y está posicionada en un alto porcentaje en todos los clientes no solo de Pasto, sino de Nariño y Putumayo en general, los pocos clientes que se pierden son aquellos que por su situación económica se ven forzados a comprar lo que les alcanza pero todos quisieran llevar un producto Haceb.

**Costos de cambio para el comprador:** Haceb en el mantenimiento de sus relaciones comerciales siempre ha tratado de mantener unos precios competitivos entre todos sus clientes, con el ánimo de que las cadenas ganen dinero, pero que el cliente final también pueda acceder a los productos Haceb a un excelente precio, sin embargo la llegada de las nuevas marcas han obligado a buscar negociaciones de volumen a cambio de llegar a buenos precios que sean competitivos y no queden en desventaja con los ofertados por los que llegan.

***Acceso a canales de distribución:*** los canales de venta que existen en la ciudad están en un 90% dominados por Haceb, sin embargo, los nuevos competidores están visitando todos los clientes con nuevas ofertas con el fin de bajar el posicionamiento que tiene Haceb, en algunos casos han logrado hacerlo, pero Haceb sigue trabajando por no dejarse quitar el dominio que tiene.

***Necesidad de Capital:*** las inversiones realizadas por Haceb, tanto en investigación y desarrollo como en mercadeo y Marketing son las causantes del posicionamiento actual de la compañía, las empresas nuevas tratan de aprovechar esto, pero deben hacer una inversión grande para obtener este conocimiento.

#### 4.11.3 Poder de negociación con los proveedores.

***Número de proveedores importantes:*** dada la gran participación que tiene Industrias Haceb en el mercado pastuso, de alguna manera se ha vuelto indispensable para los clientes de la zona, ya que Haceb es casi el 40 y 60% en algunos casos de la participación total de las ventas de los clientes, es por eso, que ellos no pueden quedarse sin la marca, porque sus ventas caerían considerablemente.

***Costo de cambio de los productos del proveedor:*** los costos ofrecidos en todo el portafolio de Haceb son altamente competitivos y en los productos de mayor rotación es muy difícil que llegue otra marca con algo parecido, por lo tanto, llegar a sustituir estos productos se hace muy difícil y asegura en alguna manera la preferencia por parte del cliente.

***Posibilidad de integración hacia delante del proveedor:*** actualmente cuando un cliente monta un pedido en 2 días hábiles, se está haciendo la entrega y en algunos casos en 1 día si los productos están en la bodega de Cali, esto garantiza que los clientes puedan entregar sus

productos al cliente final a tiempo y no tengan riesgos de perder venta, lo que si les puede pasar con los nuevos competidores que no están en estas condiciones.

**Rentabilidad del proveedor:** gracias a la gran participación que tiene Haceb en los clientes de la ciudad de Pasto, la rentabilidad se pudo mantener por buen tiempo siempre tratando de llevar unas negociaciones justas y equilibradas, sin embargo, esto ha cambiado en los últimos meses llevando a la empresa a sacrificar parte de su rentabilidad con el ánimo de no salir del mercado.

#### 4.11.4 Poder de negociación de los compradores.

**Número de compradores importantes:** actualmente el 90% de las ventas de Haceb están en 2 clientes de la región, esto implica que ambos ejercen un poder de negociación bastante alto, dado a que, si 1 de los 2 en un mes no compra, inmediatamente la mitad de la venta del mes se cae y no se logra el cumplimiento presupuestado esperado, esto obliga a tratar de cubrir esta pérdida con el otro cliente quien no está en la capacidad de absorber esa compra.

**Posibilidad de integración hacia atrás del comprador:** actualmente el cliente Electromillonaria, maneja su marca propio llamada JLC y el cliente Colombiana de Comercio Alkosto, también maneja su marca propia llamada KALLEY, sin embargo es muy difícil que una marca propia como estas logre robar el posicionamiento que tiene Haceb, ya que son más de 77 años de tradición y calidad que han costado mucho y las marcas propias son muy nuevas y generalmente no brinda la suficiente confianza para los clientes a pesar de sus bajos costos.

**Rentabilidad del comprador:** gracias a las buenas negociaciones realizadas con Haceb, los clientes han podido mantener un margen de ganancia de alrededor del 17% del valor del producto, gracias a esto se mantienen unas excelentes relaciones comerciales y es muy difícil que el comprador opte por otra marca ya que esta tendría que invertir demasiado dinero en compensaciones para asimilar la renuncia del comprador por Haceb.

#### 4.11.5 Productos sustitutos.

**Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo:** los clientes de la zona han tratado de sustituir sobre todo los productos estrella que ellos venden con productos de otras marcas o incluso de marca propia, sin embargo, esto no ha sido posible, ya que Haceb garantiza la calidad de sus productos a unos excelentes precios y la marca juega un papel muy importante que no siempre está enmarcada por el precio.

**Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustituto:** los productos ofertados por la competencia no están fabricados de acuerdo con las necesidades de los clientes de la zona, sin embargo, Haceb si viene desarrollando productos acoplados a la ciudad y esto le ha permitido aumentar su posicionamiento, esto es algo en lo que tendrán que trabajar los nuevos competidores si quieren ganar participación.

## 5. BENCHMARKING COMPETITIVO

El benchmarking es un método que permite mejorar tanto las prácticas como las operaciones de una empresa, consiste en analizar las empresas que compiten en el sector y definir como están frente a mí, para este caso se analizará las marcas LG, SAMSUNG y MABE, las cuales en el orden de importancia son las que más representan amenazas en cuanto a competencia se refiere en el mercado de los electrodomésticos y gasodomésticos, luego se procede a identificar los factores claves de éxito para analizarlos y seleccionar los 10 más importantes que a su vez se identificarán brevemente, se realizará la matriz del perfil competitivo y finalmente se realizarán los gráficos de radar para cada empresa con el valor y el valor sopesado respectivamente, lo que permitirá identificar plenamente cual es la realidad de cada empresa.

### 5.1 Empresas a comparar

#### 5.1.1 LG Electronics.

Es una corporación mundial que cuenta con 82,000 empleados que trabajan para sus 81 subsidiarias alrededor del mundo. LG Electronics, se esfuerza por brindar a sus clientes nuevos productos y tecnologías. LG Electronics es un gigante de clase mundial en electrónica y telecomunicaciones. LG Electronics, produce dispositivos CDMA, TV de plasma, reproductores para DVD, productos de almacenamiento óptico, unidades de aire acondicionado y mucho más. LG Electronics diseña tecnologías novedosas para un gran número de áreas; desde conexiones de red móviles, hasta TV digitales, pantallas y conexiones de red doméstica. Por lo tanto, LG Electronics tiene la capacidad de generar un ambiente abarcativo.

Aún más, los productos innovadores de LG Electronics mejoran la vida de las personas y han establecido una cultura corporativa basada en la innovación y el desafío. Esta cultura de innovación

continúa de LG nos motiva a ser líderes en los procesos de cambio. Con LG Electronics, el cielo es el límite.

Desde su fundación en 1958 y durante los últimos 50 años, LG Electronics ha desarrollado tecnologías y productos novedosos en las áreas de tecnología electrónica, de la información y las comunicaciones. LG Electronics es actualmente el líder mundial en las industrias de la tecnología electrónica, de la información y las comunicaciones. Puede apreciar la trayectoria del desarrollo de la tecnología de LG, ingresando en el Salón de la historia de LG.

LG Electronics aseguró el liderazgo mundial en productos y en el mercado, a través de inversiones audaces en I&D, esfuerzos positivos de marketing a nivel mundial y actividades constantes. LG Electronics es el primero en lanzar productos de vanguardia, como dispositivos móviles de última generación, TV digitales y electrodomésticos con Internet, posibilitando un futuro totalmente nuevo para la electrónica, la información y la tecnología de la comunicación a nivel mundial.

LG es un productor líder de dispositivos móviles. LG crea dispositivos que proporcionan una experiencia móvil optimizada a los clientes en todo el mundo, con una tecnología novedosa y capacidades innovadoras en el diseño de los dispositivos. Con las soluciones inalámbricas avanzadas, LG expandió su presencia y participación en el mercado a nivel mundial rápidamente. LG es un líder a nivel mundial en la industria de los electrodomésticos, dedicado a mejorar la calidad de vida del consumidor a través de la creación de productos avanzados y elegantes. Los electrodomésticos digitales innovadores, desde lavadoras a vapor hasta refrigeradores con TV e Internet incorporados, ilustran el compromiso de LG con la convergencia digital.

LG tiene un gran interés en los medios digitales y se encuentra continuamente desarrollando y fabricando productos de convergencia digital, que mejorarán las vidas de sus clientes. Su enfoque principal es la producción de elegantes sistemas de teatro en casa, reproductores de discos de alta definición de primera calidad y otros productos de calidad, en una gran variedad de áreas. (LG, 2009-2017)



### 5.1.2 Samsung.

Desde su fundación en Suwon, Corea, en 1969, Samsung Electronics, ha llegado a convertirse en un líder mundial en tecnología de la información, con más de 200 subsidiarias en todo el mundo. Entre las ofertas de la empresa se incluyen electrodomésticos como televisores, monitores, refrigeradores y lavadoras, además de productos de telecomunicación móvil, como smartphones y tabletas. Samsung sigue siendo también un proveedor de confianza de componentes electrónicos clave como DRAM y semiconductores no destinados a memoria.

Samsung tiene el compromiso de crear y ofrecer productos y servicios de alta calidad que aumenten la comodidad y propicien un estilo de vida más inteligente para sus clientes en todo el mundo. Samsung se dedica a potenciar a la comunidad global a través de un esfuerzo constante por crear innovaciones revolucionarias y generar valor.

El principio subyacente que define nuestra visión para el futuro de Samsung Electronics es "Inspirar al mundo, crear el futuro".

Esta visión, constituye la base del compromiso de liderar con innovaciones en tecnología, productos y soluciones que inspiren a comunidades de todo el mundo a unirse a nuestro anhelo de crear un mundo mejor, lleno de experiencias digitales enriquecedoras. Tal como se reconoce la responsabilidad como líder creativo en la sociedad global, también se dedica los esfuerzos y recursos a ofrecer nuevos valores a la industria y los clientes, cumpliendo al mismo tiempo los valores compartidos por los empleados y socios. En Samsung Electronics, el deseo es crear un futuro emocionante y prometedor para todos.

Para facilitar la comprensión y la medición de las metas, se ha incorporado un conjunto de objetivos específicos a nuestra visión. Para el año 2020, se espera alcanzar ventas anuales de USD \$400.000 millones y ubicar el valor de marca general entre las cinco principales del mundo. Tres pilares estratégicos clave que ahora forman parte de la cultura, las operaciones comerciales y la

administración, describen las iniciativas imperantes que nos ayudarán a alcanzar este objetivo:

"Creatividad", "colaboración" y "Excelentes personas".

Enorgullece ofrecer los mejores productos del mundo a través de la excelencia operacional y grandes innovaciones. Mientras se espera con ansias explorar nuevas áreas de negocios, como la salud y la biotecnología, entusiasma los nuevos desafíos y las oportunidades que vienen. Samsung Electronics seguirá creciendo sobre la base de sus logros actuales, para crear nuevas capacidades y conocimientos que le permitan continuar aumentando su competitividad y su historial de innovación. (Samsung, 1995-2018)

### 5.1.3 Mabe.

Somos una empresa mexicana líder en productos de línea blanca en Latinoamérica, con ventas de 10 millones de unidades al año y con presencia en alrededor de 70 países, en donde más de 19 mil colaboradores trabajan con el compromiso de ofrecer productos de excelente calidad a nuestros consumidores

En un comienzo, Mabe se dedicó a la creación de gabinetes y muebles de empotrar para cocina. En la década del 50 comenzó a manufacturar productos de línea blanca como cocinas a gas y refrigeradores. Su rápido crecimiento permitió que Mabe se convirtiera en el mayor exportador de electrodomésticos en México en 1960.<sup>1</sup>

En 1987 realizó una alianza estratégica con General Electric con el propósito de elaborar electrodomésticos para el mercado estadounidense. Como parte de un esfuerzo para alejarse del control de las operaciones mexicanas de los Estados Unidos, GE decidió entrar en la alianza con un 48% de las acciones.

Con esta operación General Electric esperaba poder acceder a la mano de obra barata que existía en México. Por su parte, Mabe recibió gran acceso al mayor mercado de consumo a través de las redes de distribución de GE en Estados Unidos.

Para la década de los 90 más de dos tercios de las cocinas a gas y refrigeradores que se vendían en Estados Unidos eran diseñados y manufacturados por Mabe en México. Además, el 95% de los que se vendían bajo la marca de General Electric eran producidos en la fábrica de Mabe en San Luis Potosí; la mayor planta fabricante de cocinas en el mundo.<sup>2</sup> Como resultado de esto, Mabe se convirtió en la marca líder de electrodomésticos en México, superando a la marca Acros Whirlpool de Vitro, con el 50% de la cuota de mercado nacional.

A medida que la compañía seguía creciendo, la producción y las exportaciones se mantenían concentradas en América Latina. Ha mediado de los 90, Mabe era uno de los líderes en la manufactura de productos de línea blanca en el mundo, con un crecimiento anual de entre el 15 y el 20 por ciento. En México, Mabe prácticamente dominaba el mercado, mientras que en América Latina dominaba el 70% de la cuota de mercado.

En América Latina, Mabe tuvo el derecho de distribuir sus productos bajo una variedad de marcas conocidas, tales como GE y una serie de marcas regionales. Estas marcas regionales estaban altamente consideradas en sus países de origen.

Actualmente Mabe produce 15 millones de unidades al año; lo que se traduce en USD\$4.000 millones en ventas.

El grupo Mabe también generó otras alianzas y creó nuevas empresas conjuntas con fabricantes regionales. El sólido aumento en los niveles de venta en América Latina casi eliminó la crisis económica que sufrió México en 1994. (Mabe, 2016)

## 5.2 Descripción de los factores claves de éxito en el negocio de los electrodomésticos

Posicionamiento de la marca, publicidad, mercadeo, ventas, servicio técnico, precio competitivo, calidad del producto, portafolio disponible, tecnología de producción, cobertura de mercado, logística de distribución, capacidad financiera, fidelización, investigación de mercados, selección de personal, rentabilidad, servicio al cliente, participación en el mercado.

### 5.2.1 Posicionamiento de la marca.

Es de gran importancia saber en qué nivel está posicionada la marca en la región y en este caso en la ciudad de Pasto, la cual es objeto de estudio, que tanto la conocen, que saben de ella, si confían en ella, las experiencias positivas y negativas para presentar planes y acciones de mejora que conlleven a mejorar ese posicionamiento, si es conocida en toda la ciudad, en todos los negocios, si el usuario final la conoce y que percepción tiene, la identificación plena del posicionamiento de la marca, permitirá identificar si la tarea de la marca está bien realizada o si hay que realizar trabajos adicionales para mejorar esta variable.

### 5.2.2 Mercadeo.

Este factor es fundamental, pues esta área es la encargada de acompañar la labor comercial en todo el camino, es la que apoya la venta desde el inicio de la negociación con las cadenas principales y más importante aun la que planea, desarrolla, ejecuta y mide planes de acción encaminados a generar la rotación de productos en las bodegas y puntos de venta de los clientes, estos planes pueden incluir incentivos al cliente final por sus compras, incentivo a la fuerza de ventas del cliente, incentivo a la fuerza de ventas interna, temporadas promocionales, medios de comunicación y activaciones en puntos de venta a través de descuentos.

### 5.2.3 Ventas.

Las ventas realizadas por la marca hacia el cliente, es el primer paso de todo un ciclo comercial, una vez se logra cerrar una negociación el paso que sigue, es ayudar al cliente a vender la mercancía que adquirió con la marca, es allí donde los productos son exhibidos en los puntos de venta del cliente y acompañado de mercadeo se inicia toda una tarea de acompañamiento con el fin de rotar esos productos, en la medida de que el cliente logre vender

rápido estos productos, así mismo se verá en la obligación de que la Marca le venda más producto para resurtir.

#### 5.2.4 Servicio técnico.

Una vez se realiza la venta, los productos pueden llegar a fallar en la casa de los clientes, bien sea por fallas de fábrica, fallas presentada al tiempo de uso o fallas por mala utilización del producto, en ese caso el usuario debe contar con el acompañamiento de la marca a través de un buen servicio técnico que le garantice la disponibilidad de los repuestos en caso de ser necesario y la visita oportuna en caso de una falla, la cual debe ser resuelta en el menor tiempo posible para que el cliente quede a gusto y en una próxima ocasión busque nuevamente la marca a la hora de realizar una nueva compra.

#### 5.2.5 Precio competitivo.

El precio debe ir de la mano al momento de cerrar negocios, ya que en el mercado cada vez aparecen nuevos competidores que se esfuerzan por llegar a reemplazar y robar la participación que tiene una marca gracias a un trabajo previo realizado, llegan con productos similares un poco menos especificados a bajos precios, Haceb debe garantizar un producto de calidad pero que también sea económico para los clientes de todo tipo ya que si los precios son muy elevados el cliente en su necesidad y si no cuenta con el recurso necesario optara por reemplazar Haceb con otra marca, es por eso que de acuerdo al mercado que se está trabajando se deben ajustar los precios.

#### 5.2.6 Calidad del producto.

Este es un factor clave que ha acompañado a Industrias Haceb en sus más de 77 años de historia, la calidad siempre ha sido pilar de esta compañía desde sus inicios, es así como podemos encontrar hoy en día en los hogares productos con más de 20 años de uso que un

funcionan perfectamente, gracias a esa historia que no es fácil de construir es como hoy en día las nuevas generaciones que crecieron viendo un producto Haceb en sus hogares, a la hora de comprar electrodomésticos para sus nuevos hogares buscan la marca que los acompañó y que tiene toda su confianza en el tema de calidad.

#### 5.2.7 Logística de distribución.

Es fundamental que una vez se realizan las negociaciones con los clientes y los pedidos estén listos, la empresa sea rápida en el correcto despacho a las bodegas y puntos de venta de los clientes con el fin de cumplirles a tiempo, entregarles de manera oportuna, entregar los productos completos sin falta de accesorios, sin golpes y en estado óptimo para la venta, ya que si esto no se realiza de manera adecuada, se empezaran a presentar agotados de mercancía en las bodegas del cliente y se van a perder ventas en los pisos de venta por no tener mercancía disponible.

#### 5.2.8 Fidelización.

Un factor clave de éxito no solo de este negocio sino de la gran mayoría es la fidelidad que tiene su cliente hacia la marca, esto se construye a base de relaciones personales optimas, relaciones y negociaciones adecuada, disponibilidad y acompañamiento 100% en todo el proceso comercial y soluciones rápidas a aquellos contratiempos que se puedan presentar, cuando el cliente se siente respaldado y confía en la marca esto es garantía de que la prefiera.

#### 5.2.9 Selección de personal.

Al realizar negociaciones y cerrar negocios viene la tarea intensa para vender estos productos, para esta tarea es indispensable contar con un equipo de promotores, vendedores y asesores bien capacitados, formados, entrenados y con la convicción positiva de lograr muchas ventas, sumado a eso ya se puede pensar en un plan de incentivos por ventas y obsequios, pero es vital que este

equipo de personas estén en la misma dirección porque son los que finalmente tendrán el contacto y la oportunidad de vender el producto al cliente.

#### 5.2.10 Participación en el mercado.

La participación que una marca logra en el mercado está enmarcada por todo el trabajo previo y de años que ha realizado en la zona, cuando se tiene ganada una gran participación del mercado en la zona en cuestión es muy fácil lanzar nuevos productos y que sean bien recibidos por los clientes, porque es gente que confía en la marca y que la adquiere sin mayores reparos, cuando llegan nuevas marcas la tarea es más dura, ya que para lograr arrebatarse esta participación al líder deben llegar con estrategias muy agresivas y generalmente costosas incluso perder dinero y bajar demasiado sus costos, sacrifican rentabilidad por ganar participación y si no se logra se perderá mucho dinero.

Tabla 12. Matriz del perfil competitivo-MPC

Factores clave de éxito	Peso		HACEB		LG		SAMSUNG		MABE	
			valor	valor sopesado	valor	valor sopesado	valor	valor sopesado	valor	valor sopesado
Posicionamiento de la marca	15%	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3	1	0,15
Mercadeo	10%	0,10	4	0,4	4	0,4	2	0,2	2	0,2
Ventas	10%	0,10	4	0,4	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Servicio técnico	10%	0,10	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Precio competitivo	10%	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Calidad del producto	10%	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Logística de distribución	10%	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Fidelización	5%	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	1	0,05
Selección de personal	5%	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05	2	0,1
Participación en el mercado	15%	0,15	4	0,6	2	0,3	2	0,3	1	0,15
Total	100%	1,00		3,7		2,85		2,45		1,95

Datos obtenidos de los informes de gestión área comercial Pasto (Fuente: Elaboración propia)

De acuerdo al cuadro anterior se puede interpretar que la marca líder del mercado en la ciudad de Pasto es Industrias Haceb con un valor del 3,7% donde es fuerte en 8 de los 10 factores clave, sin embargo debe trabajar en mejorar el servicio técnico, la segunda es LG con un 2,85% siendo fuerte en 3 de sus factores pero debe trabajar en lo demás sobre todo en la selección de personal, el 3, es Samsung con un 2,45% donde tiene fortaleza en calidad de producto y logística pero debe fortalecer los demás ya que están muy mal, el 4 es la marca Mabe con un 1,95% siendo la de peor calificación donde no es fuerte en ninguno de los factores y por el contrario si debe realizar una validación y plan de acción para cambiar esta tendencia.

#### 5.2.10.1 Radares de valor y valor sopesado.



Figura 17. Radar de Valor HACEB

Fuente: Elaboración propia

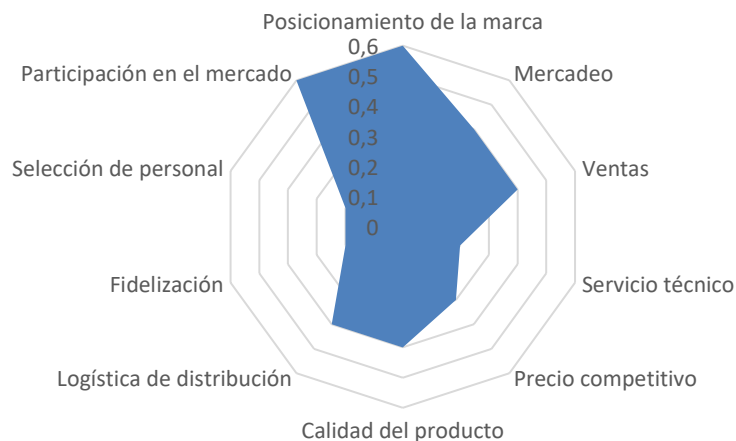


Figura 18. Radar de Valor Sopesado HACEB

Fuente: Elaboración propia



La empresa Industrias Haceb tiene un excelente desempeño en Calidad de producto, logística de distribución, fidelización, selección de personal, participación en el mercado, posicionamiento de la marca, mercadeo y ventas, tiene un desempeño aceptable en precio competitivo y un desempeño crítico en servicio técnico.



Figura 19. Radar de valor LG

Fuente: Elaboración propia

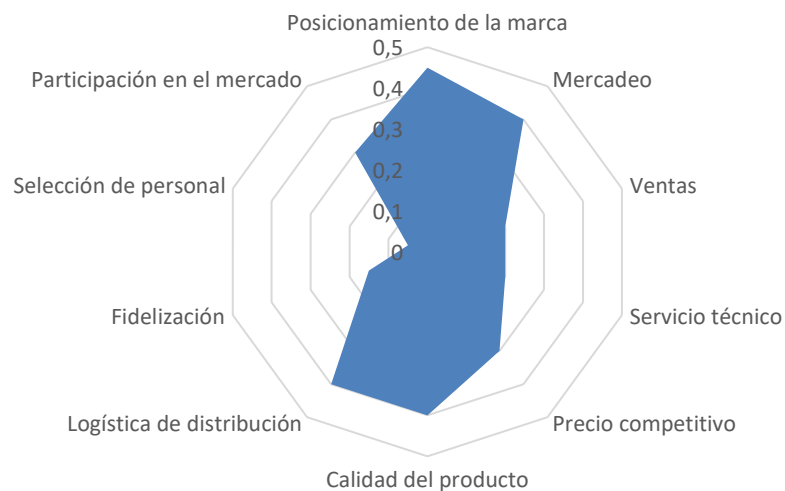


Figura 20. Radar de Valor Sopesado LG

Fuente: Elaboración propia

La empresa LG Electronics, tiene un excelente desempeño en mercadeo, calidad de producto y logística de distribución, un desempeño aceptable en fidelización, precio competitivo y posicionamiento de marca, pero su peor indicador es el de selección de personal.



Figura 21. Radar de Valor Samsung

Fuente: Elaboración propia

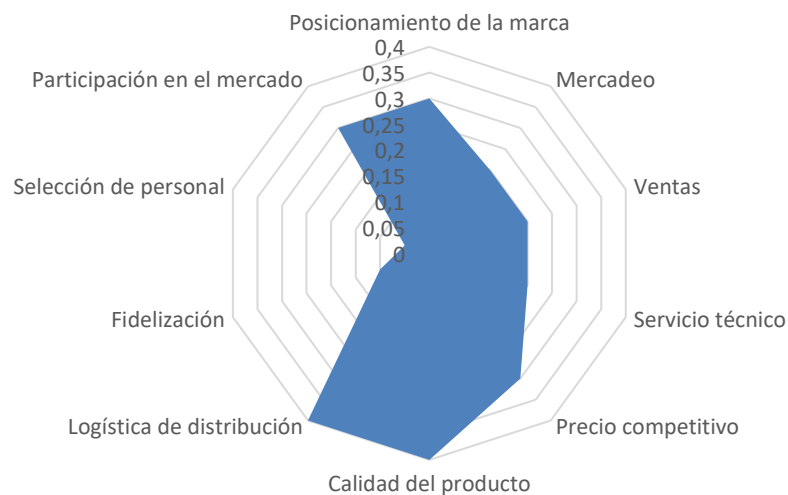


Figura 22. El Radar de Valor Sopesado Samsung

Fuente: Elaboración propia

La empresa Samsung presenta un excelente desempeño en calidad de producto y logística de distribución, un desempeño aceptable en precio competitivo, y desempeño crítico en mercadeo, ventas, servicio técnico, fidelización, participación de mercado y posicionamiento de marca, pero su problema más grave está en la selección de personal.

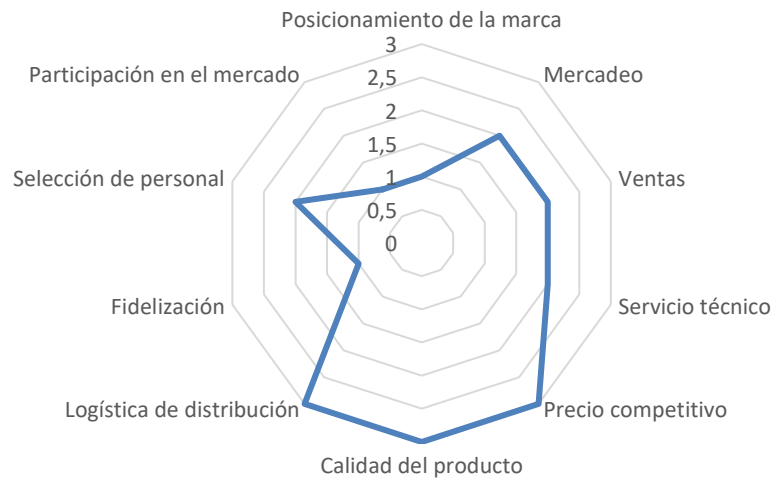


Figura 23. El Radar de Valor Mabe

Fuente: Elaboración propia

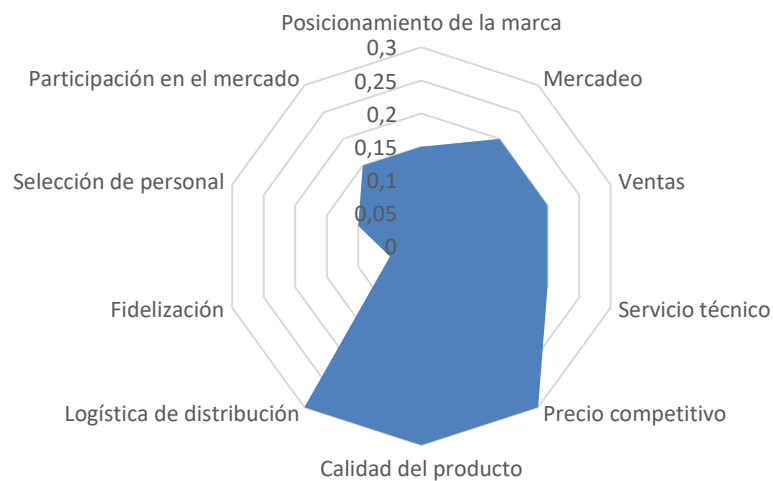


Figura 24. Radar de Valor Sopesado Mabe

Fuente: Elaboración propia

La empresa Mabe, presenta un excelente desempeño en precio competitivo, calidad de producto y logística de distribución, un indicador aceptable en ventas y mercadeo y un desempeño crítico en selección de personal y servicio técnico, sus problemas más graves son en Selección de personal, participación de mercado y posicionamiento de marca.

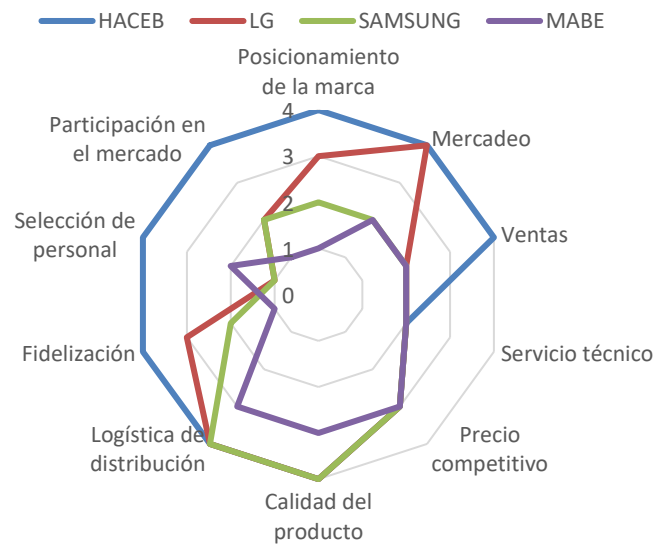


Figura 25. Comparación de radares de valor de todas las marcas

Fuente: Elaboración propia

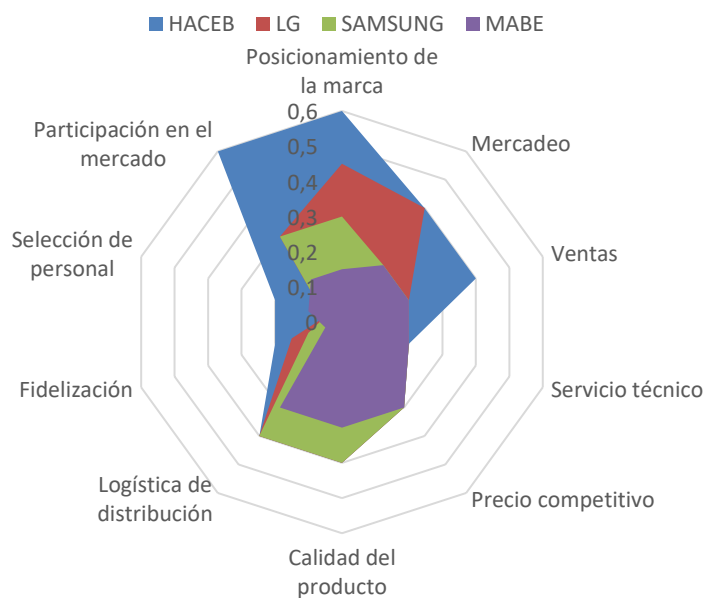


Figura 26. Comparación de radares de valor sopesado todas las marcas

Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Análisis e interpretación

De la matriz del perfil competitivo y de los radares de valor y valor sopesado se puede concluir que las cuatro organizaciones objeto de estudios tienen grandes diferencias y sus condiciones son diferentes; el mayor valor sopesado lo obtuvo Haceb con una calificación de 3,7 mostrándose así como la líder indiscutible frente a las otras competidoras, seguido esta LG con una calificación de 2,85 mostrando fortaleza en algunas variables, pero dejando mucho por hacer en otras, la tercera es Samsung, que obtuvo una calificación de 2,45 y finalmente Mabe, con una calificación pésima de 1,95 mostrando un pobre desempeño y gestión frente a las demás organizaciones.

Este análisis permite identificar cuáles de los factores de éxito están más fortalecidos entre las marcas convirtiéndose así en la más fuerte pero también permite identificar donde está realizándose una gestión regular y donde definitivamente no se está haciendo las cosas bien y ese será el foco que trabajar de manera urgente para recuperar la organización y llevarla a ser la líder y no ceder terreno trabajando en plantear estrategias de mejoramiento en cada uno a de ellas.

Basados en este análisis se le recomienda a Industrias Haceb, seguir con la excelente tarea que está realizando en las áreas de posicionamiento de marca, mercadeo, ventas, calidad de producto, logística de distribución, fidelización, selección de personal y participación de mercado, se le recomienda actualizar sus indicadores proponiendo seguimientos más periódicos que permitan mantener esta tendencia, debe cerrar brechas que está dejando en el precio competitivo, se le recomienda revisar sus listas de precios y desde el costo de producción revisar los márgenes de rentabilidad y lograr bajar algunos puntos dicho margen para competir en una mejor condición.

Se propone para el área de servicio técnico, siendo la que más oportunidad de mejora tiene, Realizar una visita a nivel nacional de los centros de servicio, evaluar la gestión de manera

individual y plantear nuevos procesos que permitan trabajar de manera inmediata en los puntos de la cadena que no están funcionando, realizar seguimiento constante y medir el grado de satisfacción de los clientes.

### **Recomendaciones a la empresa:**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los radares de valor, se le recomienda a la empresa No bajar la intensidad en el posicionamiento de marca, la empresa está muy bien posicionada, por lo cual debe seguir realizando eventos en las diferentes poblaciones, realizar campañas de renovación de productos y alianzas con las pequeñas cooperativas para llegar hasta los últimos rincones de la zona.

Actualmente Haceb posee el 30% de la participación del mercado, por lo tanto, se le recomienda no descuidar a los pequeños competidores como Mabe y marcas de línea blanca que puedan llegar a querer arrebatar esa participación, debe intensificar sus estrategias y mantener precios justos para no salirse de la baraja de opciones para los clientes a la hora de realizar su compra.

Actualmente Haceb, posee un equipo de promotores y técnicos altamente capacitados y formados, debe mantener su fuerza comercial motivada, a gusto e incentivada para no permitir que alguien del equipo se retire, se pierda un elemento valioso para el equipo comercial.

Lo clientes son muy fieles a Haceb, pero esto se logra con calidad y precios justos, Haceb debe mantener un precio regular y exequible para que los clientes no busquen otras alternativas.

La logística de Haceb es muy puntual en sus entregas de mercancía, sin embargo, cuando hay derrumbes o paros en la vía se pierde la dinámica comercial por falta de inventario, es necesario que la empresa piense en implementar una bodega en la ciudad de Pasto.

La calidad de Haceb es un plus muy fuerte que acompaña la tradición de la marca, por lo tanto, Haceb debe asegurar la calidad de sus productos desde la compra de las materias primas e implementos para no llegar a perder este diferencial, en el caso de presentar una falla en bloque debe preparar y capacitar su centro de servicio ubicado en Pasto, para reaccionar de manera inmediata y no arriesgar a perder su reputación ante los clientes.

Los precios de Haceb son altamente competitivos, sin embargo, ante la reacción de la competencia la empresa debe reaccionar de manera inmediata con una estrategia que le permita igualar precios u ofrecer obsequios para no perder ventas.

El servicio técnico en la ciudad de Pasto viene funcionando muy bien, donde debe trabajar Haceb es en los centros de servicio autorizado ubicados en los municipios de Tumaco, Puerto Asís y Mocoa, Putumayo, ya que estos últimamente están presentando un mal servicio y jugando con la imagen de la empresa.

Desde el área de mercadeo, se le recomienda a la empresa garantizar la implementación de las temporadas de obsequios a tiempo y con regalos que sean atractivos a los clientes, ya que actualmente están llegando los obsequios mucho tiempo después de iniciada la temporada y si el regalo no es muy atractivo para el cliente puede irse a otra marca que le ofrezca algo mejor.

## 6. ANÁLISIS INTERNO

A continuación, se realizará el análisis interno de Industrias Haceb en la ciudad de Pasto, con el objetivo de identificar qué aspectos positivos o fortalezas tiene la organización que evidencia una clara ventaja para ella. Igualmente se pretende identificar las fallas o debilidades en las que deba trabajar la empresa para fortalecer su posición y que estén afectando de manera puntual la organización en la ciudad de Pasto.

### **Metodología Diagnostico Interno:**

Para el estudio del análisis interno, se revisaron primero los diagnósticos, evaluaciones y estudios que tiene la compañía a nivel interno y que son de conocimiento de todos los funcionarios de la empresa, esta información está consignada en el informe de resultados entregado en junio del 2017, donde todas las áreas de la compañía presentan su realidad actual y cuál será el plan de acción a desarrollar.

Existe un coordinador comercial en la ciudad, éste a su llegada y de la mano de todas las áreas de la compañía, debe hacer un análisis de todos los aspectos que se mostraran a continuación y plantear cuál será su estilo de liderazgo, su plan de trabajo y sus indicadores, estos están acompañados de los jefes de cada proceso desde la ciudad de Medellín y Cali.

La compañía cuenta con información de un proveedor de datos llamado GFK, el cual provee de manera aproximada las tendencias de venta y comportamientos comerciales, estos reportes se tuvieron en cuenta para dar inicio a la investigación y desarrollo de este proyecto.

Se realizaron reuniones con los diferentes administradores, jefes de compras, vendedores y personal administrativo quienes brindaron información muy valiosa para incluirla en esta investigación.



Se realizaron visitas a las poblaciones aledañas y municipios cercanos, para realizar entrevistas personalizadas a los dueños de pequeñas tiendas y clientes finales para obtener más información.

Se revisaron las cifras de venta y cumplimiento de presupuestos en los últimos 5 años, con datos obtenidos de las bases de la compañía para medir el impacto en ventas actual.

## 6.1 Gestión administrativa y gerencial

### 6.1.1 Planeación.

En la ciudad de Pasto, existe un coordinador comercial quien cumple las funciones de jefe de zona y tiene unas labores específicas, para las cuales se contrató y es su deber y obligación velar por que se cumplan, ejemplo: el jefe de zona debe realizar la negociación con los clientes de la ciudad, garantizando una equidad entre los clientes para que no se vean en desventaja el uno del otro en el mercado, pero también debe velar por que los negocios que realiza traigan buena rentabilidad a la compañía y que en ningún momento genere pérdida, estos negocios ayudaran a tener una dinámica de evacuación de inventarios más rápida y ayudaran en el cumplimiento presupuestal de la zona, al inicio del año se tiene un presupuesto anual discriminado en los 12 meses en pesos, por categoría y unidades, este presupuesto se le debe asignar al equipo de promotores para que sean ellos quienes ayuden a lograr ese objetivo, los promotores son objeto de seguimiento y cada mes se revisa cual fue su cumplimiento y si cumplió su presupuesto de venta y si no porque no se dio el resultado, se toman acciones ya sea en el punto de venta o medidas disciplinarias y se concluye si es por un bajo rendimiento y gestión del promotor, también se revisa la gestión del centro de servicio técnico y sus indicadores.

### 6.1.2 Manejo del grupo de trabajo y orden.

Industrias Haceb, en las ciudades principales de Colombia, tiene sedes bastante grandes en las cuales hay representantes de cada área como por ejemplo: talento humano, servicio técnico, mercadeo, formación, logística, financiera y de rentabilidad, en esos casos cuando se presenta una situación especial dependiendo del área que involucre esa será la responsable de revisar al detalle la situación y buscar la mejor solución para la compañía, en esos casos el representante comercial solo realiza una tarea de acompañamiento y generador de información, en el caso de la jefatura de Pasto no se cuenta con todos estos representantes por área, aquí solo está el jefe y es quien debe realizar todos los procesos y gestionar todas las situaciones que se presenten.

### 6.1.3 Dirección del personal.

La empresa tiene unos objetivos específicos, que se ha trazado con anterioridad de la mano de la junta directiva, la gerencia y la dirección comercial, una vez fijadas estas metas son socializadas con todo el equipo y se reparte la obligación en todos y cada uno de los integrantes comerciales, existen metas como el cumplimiento presupuestas, garantizar un margen de rentabilidad a la compañía, evitar la destrucción de valor, lograr una fuerza de promotores capacitada y a la altura y en fin una serie de metas que no tienen que ver siempre con dinero sin desconocer que el objetivo más importante de toda empresa es siempre ganar dinero para entregarle a sus dueños y la empresa sea autosuficiente y rentable en el tiempo, es función del jefe de la zona hacer partícipe a todo su equipo de estas metas y delegar las funciones respectivas que cada uno debe cumplir, es por eso que los promotores son objeto de seguimiento a diario en el cual se mide su cumplimiento en ventas, certificaciones obtenidas, calificaciones después de una evaluación, sistema de contribución individual y otras variables, se debe garantizar la formación correcta del personal y darle todas las herramientas necesarias para que el personal

cumpla con sus indicadores de gestión, de no cumplir con sus responsabilidades se genera un llamado de atención por escrito y una llamada a descargos con el fin de planear un plan de desarrollo y elevar el nivel de competitividad de cada uno, luego de terminado este proceso si la persona muestra un cambio real y evidente entonces se da por terminado el plan de desarrollo y se continua trabajando esperando de allí.

#### 6.1.4 Control de los procesos

Para realizar un adecuado control de los procesos hay establecidos ya estándares de medición que son el apoyo y el soporte para poder realizar un seguimiento y control adecuado, todo lo que se pueda medir se puede controlar, para el caso del proceso de venta, se realiza un seguimiento mensual una vez terminado el mes anterior, se revisa cual fue el porcentaje de cumplimiento presupuestal de cada uno de los promotores en pesos, por categorías y en unidades, al revisar este cumplimiento se deben tomar planes de acción con el objetivo de recuperar lo que se ha dejado de vender y así apuntarle al cumplimiento, los procesos de talento humano se controlan con un seguimiento a cada uno de los promotores de manera trimestral, donde se evalúa su gestión y desempeño, no solo en la venta sino en variables como el comportamiento, desempeño, manejo oportuno de la información y presentación de reportes, este seguimiento se lleva en un formato llamado sistema de control individual y está relacionado directamente a la hoja de vida, adicionalmente se realiza cada 6 meses, un proceso de evaluación de conocimiento por categorías, con el cual se obtiene una calificación que de ser positiva, afecta de manera positiva su sistema de contribución individual, pero si por el contrario los resultados son negativos se inicia un plan de desarrollo y refuerzo de capacitación para levantar los resultados obtenidos, también se establece una meta de codificación de productos nuevos por cliente la cual es indispensable para aumentar el posicionamiento de la compañía.

En la tabla 13 se presentan las variables de gestión administrativas y gerenciales de la zona objeto de estudio destacando las fortalezas y debilidades mayores y menores donde se identifica que la zona tiene muchas fortalezas en cuanto a gestión administrativa se refiere.

Tabla 13. Variables gestión administrativa y gerencia

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
La planeación se realiza por parte del jefe de la zona quien es el que tiene el manejo de todas las áreas ya que no hay representantes de las otras áreas en la ciudad de Pasto	F			X	
El jefe de la zona centraliza todas las novedades que se presenten con talento humano en la ciudad de Pasto	D		X		
El direccionamiento del equipo de Pasto está a cargo del jefe de zona y de un promotor líder que ellos identificaron	F				X
El control y seguimiento de los procesos arroja resultados trimestrales los cuales sirven para definir si los promotores continúan o salen de la compañía	F				X

Datos obtenidos informe de gestión área comercial Pasto (Fuente: Elaboración propia)

## 6.2 Marketing

### 6.2.1 Cobertura del mercado.

Haceb tiene participación del mercado pastuso desde hace más de 25 años, opera con 8 promotores en toda la zona pero gracias a sus clientes logra tener una excelente cobertura no solo en Pasto sino también en toda la región de Nariño y Putumayo, clientes como Electromillonaria y Colombiana de comercio tienen una gran fuerza de ventas regada por toda la región, esto permite que a través de todo ese personal Haceb hoy por hoy tenga una gran cobertura de mercado y en Pasto llegue a todas las cadenas grandes y pequeñas.

### 6.2.2 Investigación de mercado

A diario mediante la fuerza de promotores se mantiene realizando monitores constante de la competencia y sobre todo de cómo esta Haceb frente a esos retos, adicional también se paga una

membresía a una firma de investigación y medición de ventas por zona llamada GFK, esta mide la venta en unidades y pesos mes a mes año tras año y por categorías de producto no solo de Haceb sino de la competencia, esto permite identificar en que productos la competencia está ganando participación y en cuales Haceb se mantiene o se fortalece, con este estudio se toman decisiones y se enfocan las estrategias de mercadeo y ventas para la región.

En la figura 27 se presenta un reporte detallado obtenido de la empresa GFK del comportamiento de las ventas por marca en Nariño, La granja verde claro representa la marca Haceb y las otras marcas están identificadas por el color respectivo se observa que las ventas de Haceb en unidades pasan de 28.5% en el 2016 a 12.4 en el 2017

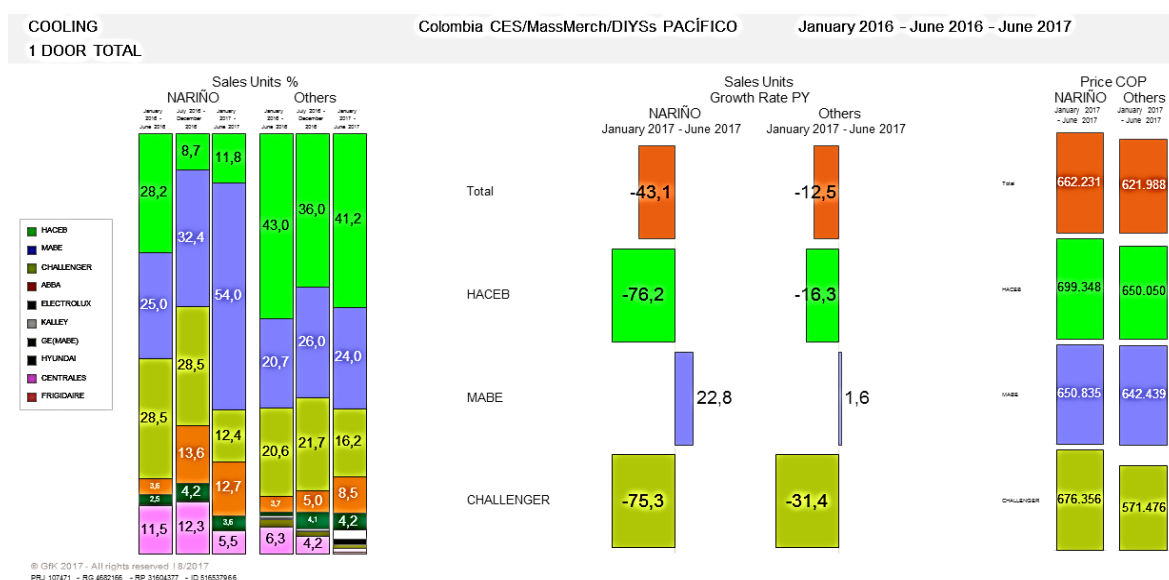


Figura 27. Reporte GFK de enero a junio en unidades y pesos en Nariño

Fuente: Elaboración propia

### 6.2.3 Portafolio de productos y servicios.

Haceb, en sus inicios creó una cocineta eléctrica, la cual fue insignia de su nacimiento como empresa, al paso de los años la empresa se ha diversificado hasta llegar a tener una gran variedad de productos disponibles en su portafolio para ofrecer a sus clientes, actualmente existen

productos pensados para ciudades frías como Pasto, sobre todo a gas Propano, pero es allí donde hay una gran oportunidad puesto que la mayoría de los productos disponibles son a gas natural y esta zona se mueve en un 90% a gas propano, adicional a través de servicio técnico se presta asesoría personalizada para la compra de productos y también servicios técnicos a productos Haceb, que ya no cuentan con garantía, también se ofrece un servicio de garantía extendida para los que quieren cuidar sus productos por mucho tiempo.

#### 6.2.4 Precios

Este es un tema bastante complejo, Haceb maneja una lista de precios con costos muy similares para todos los clientes de Pasto, pero el cliente es quien toma la decisión de definir qué margen va a utilizar para generar utilidad en su negocio, la competencia entre clientes hace que cada vez todos se bajen de precios y empieza la guerra del centavo por quien vende más, inclusive ganando muy poco en su margen de utilidad, se manejan precios especiales los fines de semana o en ocasiones cuando hay eventos, pero la competencia reacciona inmediatamente y también lanzan propuestas de precios bastante agresivas y cada marca pelea por acaparar la mayor cantidad posible del mercado.

#### 6.2.5 Distribución.

Haceb realiza la entrega de sus productos en las bodegas principales de los clientes en la ciudad de Pasto, los clientes que a través de su fuerza de ventas realizan negocios en todas las poblaciones aledañas a Pasto, son quienes se encargan a través de su logística de llevar estos productos hasta sus clientes finales, los clientes deben tener un estudio bastante organizado para poder cumplir con la entrega de todos los pedidos a tiempo.

#### 6.2.6 Publicidad y promoción.

Haceb a través de su departamento de publicidad genera estrategias que benefician la empresa en todas las zonas incluyendo Pasto, sin embargo en la ciudad se realizan eventos y pautas publicitarias en las emisoras locales, con el fin de llegar a todos los usuarios finales, la empresa invierte bastante dinero en la fabricación de material POP, para vestir sus productos en las tiendas y que se vean más atractivos, las promociones que se realizan se hacen con el apoyo de los clientes y se aportan en sus revistas publicitarias, cuñas radiales, comerciales de televisión en los canales locales y perifoneo, dentro de la tienda dando a conocer las ofertas que se tienen de fin de semana las cuales están marcadas sobre todo con descuentos del 30 y hasta el 50%.

#### 6.2.7 Posicionamiento de marca.

Industrias Haceb, afortunadamente goza con un excelente posicionamiento de marca en la ciudad, gracias al trabajo realizado por más de 25 años, la empresa siempre ha estado presente con sus clientes, apoyando la región desde hace mucho tiempo cuando las demás empresas no le apostaban a esta ciudad, Haceb siempre estuvo allí, ahora que Pasto viene con un crecimiento bastante acelerado, es donde las empresas que antes estaban tan concentradas en las ciudades grandes del país han comenzado a poner sus ojos aquí pero ha sido muy difícil luchar con el posicionamiento que tiene Haceb y que está dispuesto a conservar.

#### 6.2.8 Lealtad de los usuarios y clientes.

Gracias al posicionamiento de la marca en la ciudad de Pasto, los clientes siguen prefiriendo la marca y está en la mente y en los corazones de todas las personas de la ciudad, sin embargo gracias al crecimiento y desarrollo de la ciudad en los últimos años, han llegado otros competidores con el fin de ganar participación de mercado, rebajan sus productos y crean

tentación en los usuarios y clientes, quienes en ocasiones por ahorrarse unos pesos se van con otra marca, así lleven Hacen en su corazón.

#### 6.2.9 Políticas de comunicación hacia el exterior.

Haceb siendo una compañía nacional, también viene desde hace muchos años realizando exportaciones hacia otros países, sin embargo Pasto, por estar tan cerca de la frontera con Ecuador, se ha convertido en la primera opción para los habitantes del vecino país, quienes gracias al incremento desmedido del dólar cruzan la frontera y los precios que ofrecen en el país son bastante atractivos, gracias a esta dinámica los clientes ecuatorianos han decidido darle la oportunidad de llevar Haceb a sus hogares sobre todo en línea de empotrar y calentadores, que es lo que más pueden llevar y no es problema por las barreras arancelarias.

#### 6.2.10 Conocimiento de técnicas de marketing.

La empresa cuenta con un departamento de marketing bastante robusto y con un personal muy profesional plenamente capacitado, el cual es el encargado de acompañar el proceso comercial desde su área planteando para cada temporada especial del año diferentes eventos y campañas publicitarias, para el caso de Pasto, se participa en los Carnavales de Negros y Blancos, con pancartas y pendones alusivos a la empresa y para temporadas como Navidad, cometas, día de las madres y amor y amistad, siempre está presente con estrategias dirigidas al cliente final y a los vendedores.

#### 6.2.11 Imagen de la organización.

Haceb siempre ha trabajado en su imagen de marca, desde el cambio de sus logos clásicos pero sobre todo cuidándola en su calidad, siempre garantizando productos de excelente calidad que garantizan que cuando se compra un producto Haceb, lo puedes hacer con la tranquilidad de llevar a su hogar un producto nuevo, vanguardista y fino que suplirá sus necesidades y le va a



durar mucho tiempo, antes de reducir sus costos Haceb siempre pondrá por delante su calidad y nunca bajara la calidad de su materia prima con el fin de reducir costos.

En la tabla 14 se presentan las principales debilidades y fortalezas en el área de Marketing en la zona objeto de estudio.

Tabla 14. Variables Marketing

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
La cobertura de mercado de Haceb es muy grande gracias a que tiene promotores ubicados en toda la zona.	F				X
Haceb invierte mucho dinero en obtener reportes de GFK para medir su participación en ventas en la ciudad de Pasto	F			X	
Haceb posee un portafolio de productos muy extensos, pero con ausencia en productos con especificaciones puntuales para la ciudad de Pasto.	D	X			
Los precios de Haceb en algunas líneas de producto no son muy competitivos	D	X			
Haceb tiene una distribución de producto oportuna y adecuada en las bodegas de los clientes	F				X
Haceb invierte en realizar publicidad de manera nacional pero no invierte en publicidad local	D		X		
La empresa tiene un posicionamiento de marca bastante elevado gracias a su larga trayectoria en la ciudad.	F				X
Los clientes de Haceb son muy fieles, pero cuando una marca diferente llega con precios más bajos es posible que se decidan por ella.	D		X		

Datos obtenidos Informe de gestión área comercial Pasto (Fuente: Elaboración propia)

### 6.3 Operaciones

#### 6.3.1 Adecuación y mantenimiento de los puntos de venta.

Para la correcta ejecución y apoyo al cliente en la ciudad de Pasto, Haceb ha dispuesto una fuerza de promotores que consta de 5 personas, estas tienen asignada la visita de todos los puntos de venta que tienen el cliente en la ciudad y los subdistribuidores, los promotores cuentan con un presupuesto asignado por tienda en pesos, por categoría y en unidades, este presupuesto es medido semana a semana y lo deben cumplir al cierre de cada mes, para lograr el cumplimiento de las metas propuestas el promotor debe realizar exhibiciones predominantes en su punto de venta, en la entrada de los almacenes y en puntos donde llamen la atención de los clientes, debe garantizar unas exhibiciones impecables, limpias y categorizadas, también debe velar por la correcta presentación personal, el uso adecuado de su uniforme, el carnet y debe estar plenamente capacitado en todos los productos que tiene disponibles para vender en su punto, también debe tener las mejores relaciones de empatía con el personal administrativo de las tiendas y la mejor relación con los vendedores de la cadena, quienes serán los que le ayuden a cumplir las metas presupuestales al promotor, también debe estar en la capacidad de competir y debatir las acciones que puedan emprender los promotores de la competencia, para que Haceb no se venda, al ser la marca líder de la ciudad es la que más amenazada mantiene por la competencia, ya que todos quieren tener ese lugar, parte de esa preparación es que el promotor este tan fuerte en su conocimiento y atención al cliente que todo usuario que llegue a la tienda sea una venta segura y sobre todo regrese a buscarlo cuando tenga la necesidad de otro producto.

#### 6.3.2 Cualificación de los líderes.

Existen en la zona varios líderes quienes son los encargados de llevar al equipo a su mejor desempeño y guiarlos por el mejor camino para aprovechar todas las capacidades que tiene su

gente, existe un coordinador comercial quien es el encargado de todo el equipo en la ciudad de Pasto, incluyendo el área de servicio, este es quien debe implementar los indicadores de gestión y las metas del grupo de trabajo, este líder debe ser creativo, muy sociable inspirador, líder nato, debe conocer muy bien la zona y saber la situación de cada integrante de su equipo, además debe ser profesional académicamente, muy bien preparado, con experiencia y con habilidades en el manejo de personal negociación y logro de objetivos, también existe el auxiliar administrativo, quien es el encargado de administrar el centro de servicio directo y al igual que el coordinador debe tener una formación profesional y técnica en el manejo de los electrodomésticos, también debe saber guiar a los técnicos que están a su cargo y tener buen manejo de atención al cliente, ya que en el centro de servicio se da atención al público en venta de repuestos, pero también existe un líder entre el equipo de promotores y es esa persona que se ha ganado el cariño, el respeto y la admiración de sus compañeros que ven en él, esa primera persona contacto que puede ayudarles a solucionar algún inconveniente, lo que facilita mucho la labor del jefe del equipo.

#### 6.3.3 Coordinación y seguimiento a la operación.

Diariamente por parte del coordinador, se realiza una ruta de visitas a los puntos de venta en la cual se habla con los promotores sobre su cumplimiento presupuestal a la fecha, se realiza revisión de su punto de venta, se pregunta por su familia y su situación personal, pero sobre todo se evalúa si el punto de venta viene cumpliendo las expectativas presupuestales planteadas, entonces se sigue realizando el trabajo como viene para no alterar el punto, pero si por el contrario los presupuestos no se están cumpliendo se debe implementar de la mano de los promotores algún tipo de estrategia que permita impulsar la venta y recuperar lo que se ha perdido hasta ese momento, la meta de los promotores siempre será llegar a cumplir su

presupuesto, ese es el objetivo central, ya que la empresa cuenta con esos cumplimientos para su sostenimiento y el coordinador comercial siempre debe estar del lado del promotor para impulsarlo y entre los dos lograr el cumplimiento de los objetivos.

#### 6.3.4 Preparación de eventos comerciales.

De manera mensual los promotores deben realizar al menos 2 eventos en sus puntos de venta, estos eventos pueden ser con juegos, actividades, obsequios o animadores, el objetivo es captar la atención de los clientes y generar tráfico en las tiendas, estos eventos se coordina de la mano del área de mercadeo para contar con los recursos necesarios y realizar una buena actividad, cuando se realizan estas jornadas la venta suele incrementarse en un 30%, en este punto la creatividad del promotor es fundamental ya que dependerá en un alto porcentaje de ellos el tipo de evento que se va a realizar.

#### 6.3.5 Programación de eventos.

Los clientes de la ciudad de Pasto. a través de sus tiendas suelen realizar eventos de manera mensual y en fechas especiales para celebrar la ocasión pero sobre todo atraer gente y lograr cerrar negocios, cada cliente tiene un calendario comercial de actividades que le da a conocer a Haceb en Enero con el propósito de que la empresa los acompañe en todas las actividades que se realizaran durante el año, en este tipo de eventos se involucran todas las marcas y los premios son bastante llamativos, ya que se premia con vehículos, mercados, electrodomésticos y bonos en dinero.

#### 6.3.6 Elaboración de calendarios comerciales.

Durante el año hay diferentes fechas especiales como por ejemplo: amor y amistad, día de la madre, día del padre, día de la independencia, aniversarios del cliente y eventos enfocados en impulsar alguna categoría en especial, para eso Haceb se prepara y actúa de manera dinámica en

todo este tipo de actividades, pero adicional a esto Haceb, tiene ya establecido un calendario con una serie de temporadas a nivel nacional, que también aplican para la ciudad de Pasto, esta temporada incluye activaciones en los puntos de venta y obsequios por compra de cualquier producto, estas temporadas aumentan en un 40% la venta durante la vigencia de la temporada.

#### 6.3.7 Reglamentos de la actividad comercial.

Existe un manual del buen gobierno en la empresa, el cual se debe seguir al pie de la letra al pertenecer a industrias Haceb, este manual regula las actividades diarias en todas las áreas como por ejemplo: no se debe compartir información privilegiada a personal que no pertenezca a la compañía, para eso se firma una cláusula de confidencialidad, tampoco se pueden manejar conflictos de intereses que atenten en contra de la integridad de la empresa, se debe seguir el manual del buen vestir, hay un protocolo para la atención al clientes, no se debe mentir en nombre de la compañía ni realizar acciones que permitan represalias legales en contra de Haceb y en fin todo aquello que pueda representar un riesgo para la compañía se debe evitar y es una obligación de todo el personal blindar la compañía en todas las áreas.

#### 6.3.8 Dotaciones y herramientas.

El equipo de promotores de Pasto, recibe 3 dotaciones de uniformes anuales como es el requisito de ley, adicional recibe botas con punta de acero para evitar accidentes y que les caiga algo pesado en sus extremidades, reciben un casco para protegerse cuando deben bajar la mercancía de altillos, reciben gafas de protección, carnet, también son capacitados y realizan un curso en alturas para certificarse en ese trabajo, se les entrega un kit de herramientas de 15 piezas para realizar intervención a las estufas, a la par que reciben un curso en conversión de productos a gas y son certificados por la escuela Haceb.

### 6.3.9 Entrenamiento del equipo de trabajo.

Los promotores desde el inicio de su proceso para entrar a la compañía, son rigurosamente evaluados para ver si cuentan con la disponibilidad y ganas de aprender y volverse profesional en su área, al ingresar son capacitados por el periodo de un mes, donde reciben formación en el manejo de planillas, informes, técnicas de venta, servicio al cliente y son capacitados en todas las líneas de producto que maneja la compañía, a la par de los promotores hay un centro de servicio directo ubicado en la ciudad de Pasto, este cuenta con 1 auxiliar administrativo y 2 técnicos, esta es la parte más sensible de la operación ya que es un personal altamente calificado, el cual recibe una formación práctica teórica de 3 meses, donde es entrenado al detalle a un nivel profesional, porque que estas personas deben estar en la capacidad de reparar todos los productos que lleguen a presentar algún tipo de avería, pero adicional deben saber manejar las posibles reclamaciones y alteraciones que se puedan presentar por parte de los clientes cuando sus productos generan una falla y deben acudir al servicio técnico, deben prestar un servicio tan bueno que el cliente a pesar de la falla de su producto, quede completamente satisfecho y animado de seguir buscando la marca en próximas ocasiones y sobre todo de que la recomiende a sus familiares y amigos.

En la tabla 15 se presentan las principales fortalezas y debilidades que tiene la zona objeto de estudio en el área de operaciones.

Tabla 15. Variables operaciones

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Los promotores son muy creativos y realizan mantenimiento de sus puntos de venta a diario.	F				X
Los líderes de la zona están bastante capacitados, pero no tienen un conocimiento avanzado sobre las otras áreas.	D		X		

El seguimiento a la operación lo realiza el líder comercial de la ciudad y toma decisiones de manera inmediata.	F		X
El equipo de promotores de la ciudad prepara los eventos de manera mensual pero no todos se llevan a cabo	D		X
La dinámica de los eventos a veces no genera los resultados esperados.	D	X	
Los calendarios comerciales de la empresa no tienen en cuenta las festividades pastusas.	D	X	
Los promotores cuentan con una dotación de herramientas adecuada para optimizar la entrega de los productos.	F		X
El equipo de promotores está muy bien capacitado y entrenado.	F		X

---

Datos obtenidos informe de gestión área comercial Pasto (Fuente: Elaboración propia)

#### 6.4 Finanzas

##### 6.4.1 Rentabilidad.

La rentabilidad del negocio de Haceb en la ciudad de Pasto, se mide por cliente, en sus clientes principales Electromillonaria y Corbeta se espera que cada una aporte a la compañía un margen de rentabilidad de aproximadamente un 23% sobre las ventas anuales, sin embargo lograr esta cifra es cada vez más difícil, ya que de este margen se descuentan los gastos, los costos y todo lo que va saliendo durante el camino como son descuentos especiales por negociaciones en volumen, liquidación de inventarios y de productos de baja rotación, cada vez que se presentan este tipo de cosas sumado a las devoluciones de mercancía este margen de rentabilidad se ve cada vez más afectado y finalmente se va convirtiendo en un 10% aproximadamente que es lo que se ha logrado obtener afrontando una crisis de contracción de mercado como está presentándose desde el inicio de este año y hasta la fecha.

#### 6.4.2 Presupuesto de gastos e ingresos.

En la tabla 16 se presenta el presupuesto en ventas mes a mes durante un año el cual debe cumplir la zona para mantener y asegurar la rentabilidad de la empresa en esa parte del país.

Tabla 16. Presupuesto de ventas anual mes a mes Pasto 2017

Mes	Presupuesto
Enero	\$822
Febrero	\$1875
Marzo	\$1960
Abril	\$1683
Mayo	\$1907
Junio	\$1966
Julio	\$918
Agosto	\$1619
Septiembre	\$1245
Octubre	\$1496
Noviembre	\$1443
Diciembre	\$1714
Total	\$18648

Datos obtenidos cubos de venta sistema SAP Haceb (Fuente: Elaboración propia)

En el año 2017 Nariño tenía un presupuesto de \$18.648.071.716 millones de pesos y se construye de manera mensual, el cual se debe garantizar entre los clientes, el crecimiento se basa teniendo en cuenta la cifra lograda el año pasado más un 10% adicional, sin embargo, este año no se proyecta crecimiento, se espera mínimo la misma cifra del año pasado ya que dada la condición comercial de este año que no favorece el sector lograr esa cifra sería realmente algo muy ganador.

Los gastos promedio anual se estiman en \$500.000.000 millones de pesos, esto comprende el pago de salarios, locales en alquiler, centros de servicio directo, centros de servicio autorizado e inversiones de mercadeo, a este presupuesto se le hace un seguimiento y no puede superarse, incluso suele suceder que a mitad de año lo reduzcan dependiendo del comportamiento en ventas acumulado.



### 6.4.3 Estructura financiera.

Todo lo relacionado con las finanzas y los dineros de la empresa son manejados desde el departamento financiero de la compañía en Medellín, sin embargo a parte de la labor comercial por parte del jefe d la zona también se realiza una tarea de cobro de cartera a los clientes, cumplimiento de compromisos de pago, revisión de cartera y cruce de cuentas con el fin de garantizar unos pagos oportunos que le brinden estabilidad financiera a la empresa y no obligue a bloqueos de despacho a los clientes y por ende se pierdan ventas.

### 6.4.4 Costos.

En la tabla 17 se presentan los costos fijos mensuales y anuales necesarios para operar en la ciudad de Pasto.

Tabla 17. Costos y gastos de la operación de Haceb en Pasto anuales

Estructura	Salario mensual	Transporte, alojamiento, alimentación, varios mensuales	Total, inversión mensual	Total, inversión anual
Canal especializado				
1 coordinador	6.783.840	700.000	7.483.840	89.806.080
3 promotores	1.729.080		5.187.240	62.246.880
Total		700.000	13.371.080	160.452.960
Canal distributivo				
4 promotores	1.729.080	1.770.000	8.686.320	104.235.840
Total			8.686.320	104.235.840
Retail				-
1 promotor	1.729.080	0	1.729.080	20.748.960
Total			1.729.080	20.748.960
Servicio técnico				-
1 auxiliar	3.436.560	0	3.436.560	41.238.720
2 técnicos	2.214.180	0	4.428.360	53.140.320
4 CSA Autorizados	2.402.614	0	9.610.456	115.325.466
Centro de servicio directo	1.600.000	0	1.600.000	19.200.000
1 vehículo	0	0	1.750.000	21.000.000
Gastos operación vehículo	0	0	0	-
Gastos caja menor		0	0	-

Total	9.653.354	0	20.825.376	249.904.506
Total			44.611.856	535.342.266

Datos obtenidos informe financiero 2016 Haceb (Fuente: Elaboración propia)

Estos costos son básicos y están presupuestados para operar en la zona, sin embargo, se pueden aumentar de acuerdo con las necesidades de la región.

#### 6.4.5 Liquidez y solvencia.

La empresa tiene liquidez si logra las ventas esperadas a nivel nacional y reducir los costos y los gastos al máximo, sin embargo si una zona no es rentable lo que hace es quitarle recursos a las demás, desde Pasto lo que se trata de hacer es cumplir con el presupuesto de ventas y superarlo con el fin de poder cubrir sus propios gastos y que no sea necesario quitarle recursos a otras regiones, cuando se logran los presupuestos de venta el margen y al rentabilidad genera los recursos necesarios para cubrir estos rubros.

#### 6.4.6 Nivel de endeudamiento.

En Pasto, se controla el nivel de endeudamiento de los clientes los cuales tienen un cupo asignado para sus compras y no se pueden pasar del tope máximo, sin embargo Haceb, también adquiere deudas con los clientes cuando le ayuda con descuentos y apoyos en eventos especiales, estas platas se deben pagar mes vencido y se solicita factura por el valor de los apoyos a los clientes para realizar el cruce de cuentas respectivo, desde la dirección comercial de la empresa está autorizado gastarse en actividades en los clientes de Pasto el 0,3% de las compras realizadas durante el mes.

#### 6.4.7 Control de inventarios.

En la ciudad se tiene 2 maneras de ayudarle a la empresa a controlar estos inventarios, diariamente se revisa por el sistema los inventarios disponibles en las bodegas y así desde las negociaciones que se realizan en Pasto, se revisa la posibilidad de ayudar a evacuar los mismos

proponiendo negociaciones de volumen con un descuento significativo que permita generar flujo de caja, los clientes también envían sus inventarios de manera semanal y con estos reportes se puede ayudar a evacuar el producto que lleve mucho tiempo en las bodegas ya sea por mal estado, avería o por baja rotación y también este mismo informe se usa para realizar un sugerido de compra en los productos que ya presenten bajas existencias.

#### 6.4.8 Apalancamiento financiero y fuentes de financiación.

El apalancamiento con el que cuenta la zona, es el que tiene la empresa con su patrimonio y los préstamos que realiza a los bancos, gracias a los más de 75 años que lleva en su trayectoria Industrias Haceb, es posible contar con la confianza total de las entidades financieras a la hora de realizar un préstamo o algún tipo de ayuda financiera, sin embargo tanta deuda no es buena ya que los intereses que se deben pagar a los bancos son bastante altos y eso le quita patrimonio a la empresa, en los últimos años la empresa se vio obligada a realizar prestamos grandes con el objetivo de construir la planta de plásticos, una planta de refrigeración y su última inversión fue 50 y 50 con su socio Whirlpool para crear una planta de lavado llamada WHI que produce lavadoras para ambas compañías.

En la tabla 18 se presentan las principales fortalezas y debilidades que tiene la zona en cuanto a finanzas.

Tabla 18. Variables Finanzas

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
La rentabilidad de los clientes de la ciudad de Pasto no es la esperada en el último año	D	X			
El presupuesto de gastos e inversiones se mantiene intacto a pesar de que las ventas no sean las pronosticadas.	D	X			
La estructura financiera de la empresa está ubicada en Medellín, pero el jefe de la zona debe realizar cobros a la cartera del cliente.	F			X	
Los costos de mantener la ciudad de pasto y su estructura se	D	X			

han aumentado en el último año.

La empresa no cuenta con la misma liquidez que tenía antes para invertir en el negocio.	D	X	
El nivel de endeudamiento cada vez crece más en los bancos.	D	X	
Los inventarios de los clientes son muy bien manejados y mantienen con el indicador adecuado.	F		X

Datos obtenidos informe financiero 2016 Haceb (Fuente: Elaboración propia)

En la figura 28, se presenta la estructura comercial que actualmente funciona en la zona en estudio y el nivel de jerarquía que existe.

### 6.5 Gestión Humana

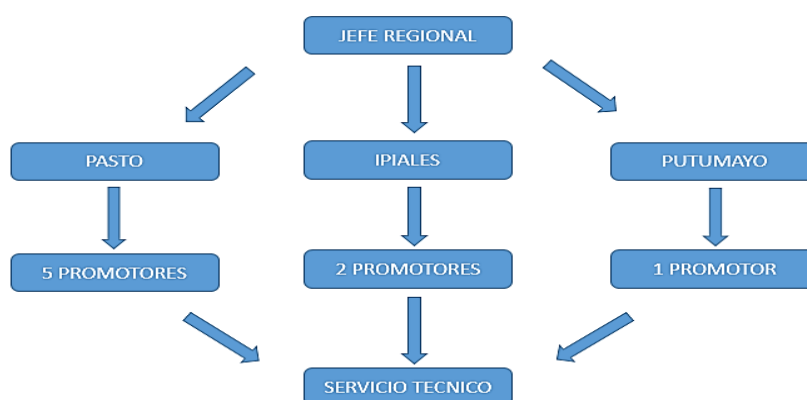


Figura 28. Estructura organizativa formal de Haceb en Pasto

Fuente: Elaboración propia

En la ciudad de Pasto, existe una estructura organizativa formal constituida por un jefe de zona, 8 promotores ubicados 5 en Pasto, 2 en Ipiales y 1 en Putumayo, que cubre todas las poblaciones de esa zona, adicional existe en Pasto, un centro de servicio directo de la marca el cual es administrado por un auxiliar y 2 técnicos, quienes se encargan de cubrir toda la zona en el tema de la prestación de servicios técnicos, garantías, asesorías técnicas y venta de repuestos, de los 12 empleados que tiene Haceb en la zona, los 12 están actualmente vinculados directamente a la compañía por medio de un contrato laboral después de pasar cada uno por un periodo de prueba de un año a través de una empresa temporal que para este caso se llama Eficacia, luego de

este año si el empleado muestra compromiso, actitud, aptitud y reúne todos los requisitos para continuar en la compañía pasa a ser contratado de manera directa o si por el contrario no reúne todas las condiciones se le hace una terminación de contrato y sale de la empresa temporal, luego de ser vinculado a la compañía de manera directa pasa por un periodo de 4 años con contratos a término fijo que se renueva cada año, al término de los 4 contratos anuales la empresa hace una revisión de su historial laboral y de su gestión con el fin de determinar si la persona es merecedora de pasar el contrato a término fijo por uno a término indefinido, lo que le permitirá acceder a ciertos beneficios que solo amparan a las personas con esta condición como por ejemplo, préstamos para vivienda, estos contratos a término fijo son revisados cada año hasta que llega el momento para cada uno.

#### 6.5.1 Política de seguridad industrial.

Se tiene un manual de higiene y seguridad que aplica para toda la empresa y por ende también a la ciudad de Pasto donde labora personal de la empresa, este reglamento se compone de los siguientes artículos:

Industrias Haceb S.A., se compromete a dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes, tendientes a garantizar los mecanismos que aseguren una oportuna y adecuada prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, de conformidad con los artículos 34, 57, 58, 108, 205, 206, 217, 220, 221, 282, 283, 348, 349, 350 y 351 del Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 9 de 1979, Resolución 2400 de 1979, Decreto 614 de 1984, Resolución 2013 de 1986, Resolución 1016 de 1989 y Decreto 1295 de 1994.

La Empresa se obliga a promover y garantizar la constitución y funcionamiento del Comité Paritario de Salud Ocupacional, de conformidad con lo establecido por el Decreto 614 de 1984, la Resolución 2013 de 1986, la Resolución 1016 de 1989 y el Decreto 1295 de 1994.

La Empresa se compromete a destinar los recursos necesarios para desarrollar actividades permanentes, de conformidad con el programa de Salud Ocupacional, elaborado de acuerdo con el Decreto 614 de 1984 y la Resolución 1016 de 1989.

En la figura 29 se presentan los principales factores de riesgo que se pueden presentar en la zona objeto de estudio.

FACTOR DE RIESGO	
	<b>RIESGO FÍSICO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iluminación inadecuada que puede generar fatiga o enfermedad visual</li> <li>• Radiaciones no ionizantes (radiación UV, infrarroja, microondas y radiofrecuencia).</li> <li>• Ruido</li> <li>• Vibraciones</li> </ul>
	<b>RIESGO MECÁNICO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas, equipos y elementos a presión, puntos de operación, manipulación de materiales, mecanismos en movimiento, proyección de partículas, golpeado por o contra.</li> </ul>
	<b>RIESGO ERGONÓMICO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga estática (de pie, sentado)</li> <li>• Carga dinámica (sobreesfuerzos, movimientos repetitivos)</li> </ul>
	<b>RIESGO PÚBLICO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo público por situaciones de orden público o de tránsito como: Personas imprudentes en las vías, delincuencia, robos, atracos, situaciones de violencia.</li> </ul>
	<b>RIESGO PSICOSOCIAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenido de la tarea (altos ritmos de trabajo, monotonía, ambigüedad del rol).</li> <li>• Organización del tiempo de trabajo (turnos, horas extras, pausas, descansos, ritmo).</li> <li>• Relaciones humanas (relaciones jerárquicas, relaciones funcionales, participación).</li> <li>• Gestión (evaluación de desempeño, planes de inducción, capacitación, políticas de ascensos, estabilidad laboral, remuneración).</li> </ul>
	<b>RIESGO BIOLÓGICO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluidos corporales</li> <li>• Ingestión de alimentos contaminados</li> </ul>
	<b>RIESGO LOCATIVO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superficies de trabajo, sistemas de almacenamiento, distribución de áreas de trabajo, falta de orden y aseo, estructuras e instalaciones.</li> </ul>
	<b>RIESGO ELÉCTRICO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta tensión, baja tensión, electricidad estática.</li> </ul>
	<b>RIESGO QUÍMICO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gases y vapores</li> <li>• Aerosoles líquidos (nieblas y rocíos). Aerosoles sólidos (polvos orgánicos o inorgánicos, humo metálico o no metálico y fibras).</li> <li>• Almacenamiento, transporte, manipulación de productos químicos.</li> </ul>

Figura 29. Factores de riesgo  
Fuente: Presentación corporativa talento humano 2017)

#### 6.5.2 Ausentismo.

Haceb cuenta con una política de ausentismo a nivel compañía que aplica en todos sus artículos en la ciudad de Pasto, como, por ejemplo: Incapacidades Menores a 5 día, licencia de Maternidad, calamidad, faltas al Reglamento.

#### 6.5.3 Políticas de selección.

Para la selección de personal en la ciudad de Pasto, se debe seguir un protocolo establecido por la empresa, el cual consiste en realizar primero un barrido de hojas de vida con los posibles interesados en la vacante, se oferta por medios visuales, redes sociales, páginas web de empleo, agencias y periódicos sobre la oportunidad laboral, luego de realizar el barrido de las hojas de vida se procede a revisar una por una y seleccionar mínimo 5 que cumplan con los requisitos mínimos para aplicar a la vacante como por ejemplo: experiencia mínima, estabilidad laboral en sus trabajos anteriores, actitud y aptitud y preparación profesional, luego de esto se realizan pruebas psicológicas por parte de la empresa temporal encargada del proceso y finalmente se hace la entrevista personalizada con la jefe de talento humano de la sede de Cali.

#### 6.5.4 Especialización y diferenciación de actividades.

Los promotores de la ciudad de Pasto tienen una serie de funciones que deben cumplir al pertenecer a esta compañía como, por ejemplo:

Ejecutar todas las acciones necesarias encaminadas al logro de objetivos comerciales a través del impulso y la venta del portafolio de productos, cumpliendo con las especificaciones sobre exhibición en cuanto a mantenimiento, distribución y presentación, así como la recolección de información oportuna de la competencia y usuario final.

Entregar información a la empresa de las sugerencias o comentarios que realizan los consumidores en cuanto al diseño del producto, funcionalidad de este, precios, para ofrecer mejores opciones que satisfagan sus necesidades.

Enviar mensualmente al coordinador comercial, la información de ventas por referencia de la competencia y de la marca Haceb y capacitar al vendedor de los puntos de venta a los que asiste.

#### 6.5.5 Formación.

Cuando el promotor ingresa a la compañía entra a un proceso de formación durante 2 meses, en ese proceso inicia con los aprendizajes en el manejo de reportes, informes, planillas y formatos, luego se prepara en cada categoría de producto que maneja la compañía entrando al detalle de cada producto para que el promotor quede muy bien capacitado y pueda atender a los clientes de manera oportuna y adecuada con el propósito de generar el mayor número de ventas a la compañía, también recibe entrenamiento en la realización de conversiones e intervenciones básicas a los productos, luego de esta preparación cada 3 meses recibe un entrenamiento en todas las áreas y cada vez que hay un lanzamiento de producto el área de formación se encarga de reunir y capacitar a toda la fuerza de promotores, cada 6 meses, 2 veces al año los promotores son evaluados en todos los productos que maneja la compañía y este resultado es tenido en cuenta en su hoja de vida, de allí dependerá si es candidato para un proceso de refuerzo y si es reincidente se toman medidas disciplinarias al respecto.

#### 6.5.6 Incentivos.

Los promotores una vez ingresan a la compañía firman un contrato por un cargo que ya tiene un salario establecido que para este caso es de \$1.400.000 este salario es fijo y comprende el salario básico, auxilio de transporte, también reciben un auxilio diario para el almuerzo y no dependen de comisiones, adicional reciben sus 2 primas legales al año a partir del básico y todas



las prestaciones sociales de ley, como adicional reciben una prima especial para vacaciones, en Enero reciben el valor a 7 días de salario por cumplimiento de la compañía en presupuesto y en Diciembre reciben una prima especial correspondiente a 45 días de salario, adicional a los diferentes auxilios que les brinda la empresa y el fondo de empleados, también gozan de una serie de beneficios que están consignados en la convención colectiva de trabajo que dura 5 años y se firmó el año pasado hasta el 2022.

#### 6.5.7 Clima organizacional.

Industrias Haceb es una organización que se ha caracterizado por la calidad humana de su gente, el sentido de pertenencia y por fomentar el respeto, buen trato, equidad y transparencia en la relación con sus diferentes públicos de interés. Es por eso por lo que, con el ánimo de continuar fomentando éstos y otros valores corporativos, la Compañía trabaja diariamente en generar un clima organizacional adecuado que genere un vínculo muy positivo y que conlleve a unas relaciones interpersonales efectivas, cada 4 meses se realizan entrenamientos de coaching, donde se trabaja al personal en temas de clima organizaciones, relaciones, el ser y la proyección laboral de todo el grupo.

#### 6.5.8 Trabajo en equipo.

Actualmente hay 8 promotores en la zona, en la ciudad de Pasto hay 5, en Ipiales 2 y en Putumayo 1, a pesar de estas tan separados existe una excelente conexión entre todo el equipo de trabajo, hay líderes dentro del grupo que se encargan de unir al grupo y se realizan reuniones mensuales, donde se comparte la información a todo el equipo, se actualizan en diferentes áreas y se realizan actividades de recreación con el objetivo de quitar un poco de tensión y unir más al grupo.

En la tabla 19 se presentan las principales fortalezas y debilidades que tiene la zona objeto de estudio en el área de gestión humana.

Tabla 19. Variables gestión humana

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
La policita de seguridad industrial vela por el bienestar de sus empleados.	F			X	
La empresa posee una política de ausentismo muy generosa.	D		X		
Las políticas de selección son claras para la empresa, pero al trabajar con una empresa de contratación temporal no siempre llegan buenos candidatos.	D	X			
El equipo de promotores es muy bien preparado, pero solo se enfoca en los productos que más vende descuidando los de menor rotación.	D		X		
No hay una política de comisiones por venta por lo tanto el promotor no da su máximo esfuerzo por que sabe que cuenta con un ingreso fijo.	D	X			
El trabajo en equipo y compañerismo es muy bueno a pesar de estar repartidos en la zona.	F			X	

Datos obtenidos Manual de prevención y seguridad salud ocupacional Haceb (Fuente: Elaboración propia)

La tabla 20 presenta la matriz integrada de variables internas en la cual se detalla la variable y se estudia cuál es su situación actual y el impacto sobre la organización que esta tiene.

Tabla 20. Matriz integrada de variables internas

Variable clave	Situación actual interna	Impacto sobre la organización
La planeación se realiza por parte del jefe de la zona quien es el que tiene el manejo de todas las áreas ya que no hay representantes de las otras áreas en la ciudad de Pasto.	Actualmente el jefe es quien toma todas las decisiones en la ciudad de pasto sobre todas las áreas.	En ocasiones no se toman las decisiones adecuadas y se mantiene personal dentro de la empresa que no ayuda en la venta en los puntos de venta
El jefe de la zona es el encargado de resolver todas las novedades que se presenten con talento humano en la ciudad de Pasto.	El coordinador de la zona enfrenta todos los días situaciones con el personal que tienen que ver con el talento humano	Se toman decisiones menores que no generan o impulsan a un verdadero cambio en los patrones de comportamiento de los promotores.
El direccionamiento del equipo de Pasto está a cargo del jefe de zona y de un promotor líder que ellos identificaron.	La estrategia y los lineamientos que se dan en este momento son generados por el jefe de la zona y se realiza seguimiento y apoyo desde un promotor líder	Las estrategias se generan con el recurso disponible en la ciudad, pero al estar tan alejados de la casa matriz las estrategias carecen de apoyo por parte de las otras

El control y seguimiento de los procesos arroja resultados trimestrales los cuales sirven para definir si los promotores continúan o salen de la compañía La cobertura de mercado de Haceb es muy grande gracias a que tiene promotores ubicados en toda la zona.	En la actualidad se realiza seguimiento trimestral al sistema de contribución individual para identificar el grado de gestión que tiene cada integrante del equipo. Los promotores están ubicados en las diferentes zonas de la región, en Pasto hay 5, en Ipiiales 2 y en Putumayo 1	áreas del proceso comercial. El seguimiento trimestral a cada promotor garantiza que los más comprometidos y generosos en su gestión son los que permanecen dentro de la empresa. Los vendedores y clientes se sienten muy acompañados pro que en todos los municipios en los que tienen presencia hay promotores que los apoyan. Con el reporte se pueden tomar decisiones más acertadas y permite identificar donde está dejando ir su mercado y plantea estrategias.
Haceb invierte mucho dinero en obtener reportes de GFK para medir su participación en ventas en la ciudad de Pasto.	Actualmente la empresa GFK recibe una paga por presentarle a Haceb un reporte detallado de su participación en el mercado.	Como no hay productos específicos para la ciudad de Pasto la competencia ha logrado adelantarse desarrollando estas líneas y ha logrado quitarle participación a Haceb. La competencia en su afán de entrar a la zona y ganar participación ha sacrificado su margen de ganancia y rebaja sus productos a la hora de negociar, con esto logra ganar algunos negocios a Haceb.
Haceb posee un portafolio de producto muy extenso, pero con ausencia en productos con especificaciones puntuales para la ciudad de Pasto.	Hoy por hoy el portafolio de Haceb está pensado para las ciudades más grandes del país y de alguna manera tiene relegada las ciudades pequeñas como Pasto	Con esto se logra mantener una rotación de producto adecuada y no perder ventas por la demora en la entrega de la mercancía negociada.
Los precios de Haceb en algunas líneas de producto no son muy competitivos	Haceb maneja una lista de precios general y en pocas ocasiones realiza descuentos en sus productos a la hora de negociar	Al no realizar pautas radiales en las emisoras principales de Pasto se pierde una oportunidad de llegarle a la gente de esta ciudad y la gente se va olvidando de la marca.
Haceb tiene una distribución de producto oportuna y adecuada en las bodegas de los clientes	Se realiza entrega de productos en las bodegas de los clientes los días que el cliente los necesita, incluso en ciudades aledañas a Pasto.	Gracias al reconocimiento de la marca cuando el cliente llega a una tienda de un cliente su primera opción es Haceb y si tiene un buen asesoramiento es una venta fija.
Haceb invierte en realizar publicidad de manera nacional pero no invierte en publicidad local	Se realizan cuñas en las principales emisoras del país y campañas publicitarias de la misma manera.	
La empresa tiene un posicionamiento de marca bastante elevado gracias a su larga trayectoria en la ciudad.	Haceb está muy bien posicionada gracias a los años que lleva trabajando en Pasto, en las poblaciones la conocen y en Pasto es la marca con mayor participación.	

Los clientes de Haceb son muy fieles, pero cuando una marca diferente llega con precios más bajos es posible que se decidan por ella.	La competencia está entrando con precios muy bajos para ganar participación de mercado y Haceb en ocasiones se queda por fuera.	Cuando el cliente compara precios a pesar de querer llevar Haceb nota una diferencia en precios representativa prefiere llevar otra marca con el fin de ahorrar dinero lo que causa una disminución considerable de las ventas.
Los promotores son muy creativos y realizan mantenimiento de sus puntos de venta a diario.	Los promotores siguen un protocolo de exhibición y cuentan con espacios dentro de las tiendas para realizar exhibiciones.	Se logra tener unas excelentes exhibiciones que dan visibilidad a los productos en las tiendas lo que llama la atención a los clientes para que compren.
Los líderes de la zona están bastante capacitados, pero no tienen un conocimiento avanzado sobre las otras áreas.	El jefe de la zona debe tomar decisiones para las cuales no está 100% preparado y en ocasiones no toma las decisiones más acertadas.	Cuando se toma una mala decisión esto puede impactar de manera negativa en la relación comercial con un cliente y puede terminar en un rompimiento de las relaciones comerciales.
El seguimiento a la operación lo realiza el líder comercial de la ciudad y toma decisiones de manera inmediata.	El jefe de la zona al realizar su seguimiento periódico saca conclusiones y está en la capacidad de implementar planes de acción.	Al reaccionar de manera oportuna se logra frenar el avance de la competencia y lograr los resultados esperados.
El equipo de promotores de la ciudad prepara los eventos de manera mensual pero no todos se llevan a cabo	Los promotores realizan un cronograma en el cual diligencian las actividades que van a realizar durante el mes.	Cuando todos los eventos no se llevan a cabo suele suceder porque no se cuenta con todas las herramientas, esto genera que las ventas esperadas con tal evento no lleguen.
La dinámica de los eventos a veces no genera los resultados esperados.	Se realizan eventos de manera mensual, pero en ocasiones no genera tráfico o los resultados no son los esperados.	Si los eventos no se realizan de acuerdo con la necesidad del almacén, no se generarán ventas y el evento fracasa.
Los calendarios comerciales de la empresa no tienen en cuenta las festividades pastusas.	El calendario de eventos de la compañía es a nivel nacional y las temporadas en ocasiones no llegan a la ciudad de Pasto.	Al no tener temporadas alusivas a las festividades de la ciudad y si otra marca si las tiene las ventas se direccionan a la otra marca.
Los promotores cuentan con una dotación de herramientas adecuada para optimizar la entrega de los productos.	Los promotores tienen un kit de conversiones que consta de 15 piezas para realizar intervenciones a los productos	Cuando un cliente quiere llevar un producto a gas propano y solo está disponible en la tienda a gas natural el promotor interviene el producto y lo convierte al gas que el cliente necesita, con eso no se pierden ventas.

El equipo de promotores está muy bien capacitado y entrenado.	Los promotores reciben capacitación de manera mensual, pero en el último año se ha descuidado ese tema por lo que los promotores están desactualizados.	Si el promotor esta actualizado y bien entrenado está en la capacidad de argumentar una venta de manera adecuada y generar confianza en el cliente para su compra.
La rentabilidad de los clientes de la ciudad de Pasto no es la esperada en el último año	Debido a la contracción actual del mercado las ventas no han sido las mejores y los negocios no están dejando las ganancias esperadas.	Si los negocios no son rentables a la empresa no le quedara utilidades y perderá dinero lo que llevara a un detrimento patrimonial a la compañía.
El presupuesto de gastos e inversiones se mantiene intacto a pesar de que las ventas no sean las pronosticadas.	Los gastos actuales de la compañía se mantienen, pero las ventas durante este año han estado muy malas.	Si no se realizan las ventas esperadas y los gastos si se mantienen se puede decir que la ciudad de Pasto puede llegar a no ser autosuficiente y jalonaría recursos de otras áreas para mantenerse.
La estructura financiera de la empresa está ubicada en Medellín, pero el jefe de la zona debe realizar cobros a la cartera del cliente.	Actualmente el jefe de la zona debe realizar gestión de cobranza a los clientes de Pasto cuando estos tienen vencimientos en su cartera o pasados del cupo asignado para compras.	Cuando se realizan estos cobros generalmente al cliente no le gusta sentirse presionado por el pago y en ocasiones se ve afectada la relación comercial.
Los costos de mantener la ciudad de pasto y su estructura se han aumentado en el último año.	Debido al incremento del IVA y la contratación de 1 técnico los gastos de mantener la operación en Pasto han aumentado	Si se sigue aumentando el nivel de costos y gastos es necesario que las ventas aumenten, de lo contrario se perderá dinero.
La empresa no cuenta con la misma liquidez que tenía antes para invertir en el negocio.	Debido a la falta de ventas en lo que va del año no solo en Pasto si no en todo el país la rentabilidad se ve muy afectada y no estamos ganando dinero.	Si no se gana dinero la empresa deberá tocar su patrimonio y de seguir esta situación en los próximos años la empresa se vuelve insostenible.
El nivel de endeudamiento cada vez crece más en los bancos.	Debido a las últimas inversiones realizadas por la empresa el nivel de endeudamiento es muy alto y el pago de intereses se volvió algo inmanejable.	Si Haceb al cierre del año muestra perdida de dinero a los bancos estos subirán las tasas de interés lo que puede llevar a Haceb a no poder suplir dichos intereses.
Los inventarios de los clientes son muy bien manejados y mantienen con el indicador adecuado.	Se revisan los inventarios de los clientes de manera mensual con lo que se logra liquidar a tiempo y mantener los inventarios sanos de los clientes.	Si las bodegas mantienen con el inventario justo esto ayudara a que la dinámica de negociación se mantenga sana y todos los meses se genera compra.
La policita de seguridad industrial vela por el bienestar de sus empleados.	Existe un manual de seguridad industrial que cubre y protege a todos los empleados de Haceb.	Si todos los promotores siguen este manual se minimizará el grado de accidentalidad.

La empresa posee una política de ausentismo muy generosa.	Hay una política de ausentismo que cubre todos los posibles sucesos que se llegan a presentar.	Cuando el personal tiene situaciones personales esta política los protege y ellos están tranquilos ante la empresa.
Las políticas de selección son claras para la empresa, pero al trabajar con una empresa de contratación temporal no siempre llegan buenos candidatos.	Los promotores que ingresan a la compañía lo hacen a través de Eficacia y al pasar un año se evalúa la gestión y puede pasar directamente a ser contratado por la compañía, sin embargo, a veces llegan candidatos no óptimos.	Cuando se contratan promotores no aptos para el cargo se pierde tiempo porque al poco tiempo renuncian y esto hace que se presenten reprocesos que hacen perder tiempo y dinero a la empresa.
El equipo de promotores es muy bien preparado, pero solo se enfoca en los productos que más vende descuidando los de menor rotación.	Hay productos estrella los cuales son los que más presente tiene el promotor en su diario vivir, pero deja a un lado los que casi no se venden.	Cuando un cliente llega a preguntar por un producto que el promotor casi no conoce puede perderse la venta por que el cliente no queda satisfecho con la asesoría.
No hay una política de comisiones por venta por lo tanto el promotor no da su máximo esfuerzo por que sabe que cuenta con un ingreso fijo.	Los promotores reciben un salario fijo por lo tanto para el será indiferente si llega a su presupuesto o si le queda faltando, él sabe que su salario le llegará completo.	Si el promotor no siente la presión del presupuesto no se esforzará de manera adecuada lo que hace que el promotor no sea eficaz ni eficiente.
El trabajo en equipo y compañerismo es muy bueno a pesar de estar repartidos en la zona.	Los promotores están repartidos en la zona, 5 en Pasto, 2 en Ipiales y 1 en Putumayo.	Se cubre toda la zona por parte de la empresa y los clientes se sienten apoyados en todas las poblaciones donde trabajan.

Datos obtenidos informe seguridad y salud ocupacional, Haceb, (Fuente: Elaboración propia)

## 7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

Para realizar un estudio más profundo del estado actual de Industrias Haceb, en la zona se realizó un análisis de factores externos comprendido entre las oportunidades y amenazas más representativas en la región y también un análisis de factores internos que comprende las fortalezas y debilidades para finalmente llegar a las estrategias FO, FA, DO y DA que una vez identificadas ayudaran a direccionar el plan estratégico de la compañía.

Tabla 21. Matriz de evaluación de factores externos E.F.E

Factores determinantes de éxito	Peso %	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1 Ampliar la cobertura a nuevas poblaciones con entregas directas.	0,08	3	0,24
2 Negocios de contenedor desde el puerto.	0,02	3	0,06
3 Potenciar la venta externa de los clientes Pareto.	0,07	4	0,28
4 Costos promocionales con alto porcentaje de descuento para debilitar a la competencia.	0,07	4	0,28
5 Plan de desarrollo a los promotores.	0,05	4	0,20
6 Atención a los puntos de venta satélites de los clientes.	0,04	3	0,12
7 Desarrollo de alianzas con fondos de empleados.	0,04	3	0,12
8 Ruedas de negocios en las cabeceras municipales más representativas.	0,05	4	0,20
9 Alianzas con las gaseras de la zona para financiación no bancaria.	0,07	4	0,28
<b>Amenazas</b>			
1 Clientes y vendedores infieles.	0,05	1	0,05
2 Nuevas políticas de reducción de compras de los clientes.	0,03	2	0,06

3	Planes y descuentos de la competencia muy agresivos.	0,07	1	0,07
4	Mayor número de promotores de la competencia.	0,08	1	0,08
5	Incentivos en dinero por parte de la competencia.	0,08	1	0,08
6	Pocos distribuidores en la zona.	0,06	2	0,12
7	Descontrol de precios por parte de los clientes.	0,05	2	0,10
8	Canibalismo entre canales de venta.	0,02	1	0,02
9	Portafolio de la competencia más ajustado a las necesidades de la región.	0,07	1	0,07
	Total	1,00		2,43

Datos obtenidos informe de gestión zona sur-eje junio 2016 (Fuente: Elaboración propia)

De acuerdo con el resultado final, obtenido en la matriz de evaluación de factores externos tenemos un peso ponderado de 2,43 lo que quiere decir que la compañía se encuentra inmersa en un entorno que le ofrece muchas oportunidades, pero igual número de amenazas, por lo tanto, la organización debe aprovechar más las oportunidades que la región le brinda y así sacar más provecho de esa situación cuando una amenaza la impacte muy fuerte.

Tabla 22. Matriz de evaluación de factores internos E.F.I.

	Factores determinantes de éxito	Peso%	Calificación	Peso ponderado
	Fortalezas			
1	Haceb es la marca número 1 en los clientes de la región.	0,07	4	0,28
2	Haceb cuenta con un centro de servicio directo en la ciudad de Pasto.	0,04	3	0,12
3	Los clientes confían en los representantes de la marca.	0,06	4	0,24
4	Haceb tiene mucha cercanía con los vendedores de los almacenes.	0,05	4	0,2



5	La mayor participación del mercado regional es de Haceb.	0,07	4	0,28
6	Promotores altamente capacitados y certificados.	0,06	3	0,18
7	Única marca con promotor fijo en el Putumayo.	0,06	3	0,18
8	Amplio portafolio en la línea de refrigeración.	0,07	4	0,28
9	Categoría de lavado posicionándose muy bien.	0,06	4	0,24
Debilidades				
1	Zona muy afectada por paros	0,04	2	0,08
2	No hay bodega propia en la ciudad de Pasto.	0,04	2	0,08
3	Las temporadas y planes de incentivos llegan muy tarde.	0,05	1	0,05
4	Poca fuerza de promotores para la atención.	0,03	1	0,03
5	Portafolio requerido por la zona en gas propano muy limitado.	0,07	1	0,07
6	Agotados en los repuestos lo que hace que se pierdan ventas.	0,05	2	0,1
7	Promesa de entrega de productos al cliente muy demorado.	0,06	2	0,12
8	Descuentos menores que los de la competencia.	0,06	1	0,06
9	Pocos recursos de mercadeo y planes de incentivos.	0,06	1	0,06
	Total	1,00		2,65

Datos obtenidos informe de gestión zona sur-eje junio 2016 (Fuente: Elaboración propia)

De acuerdo con el resultado obtenido en la Matriz de evaluación de factores internos, arroja un resultado de 2,65 en el peso ponderado, esto quiere decir que Industrias Haceb se encuentra en un ambiente interno que tiene muchas fortalezas, pero al igual número de debilidades, es así donde la compañía debe implementar y direccionar sus estrategias para aprovechar y sacar

ventaja de sus fortalezas y reducir poco a poco las debilidades para encarar de una manera más fuerte a su competencia.

Tabla 23. Variables DOFA

Fortalezas	Debilidades
Haceb es la marca número 1 en los clientes de la región.	Zona muy afectada por paros.
Haceb cuenta con un centro de servicio directo en la ciudad de Pasto.	No hay bodega propia en la ciudad de Pasto.
Los clientes confían en los representantes de la marca.	Las temporadas y planes de incentivos llegan muy tarde.
Haceb tiene mucha cercanía con los vendedores de los almacenes.	Poca fuerza de promotores para la atención.
La mayor participación del mercado regional es de Haceb.	Portafolio requerido por la zona en gas propano muy limitado.
Promotores altamente capacitados y certificados.	Agotados en los repuestos lo que hace que se pierdan ventas.
Única marca con promotor fijo en el Putumayo.	Promesa de entrega de productos a los clientes con mucha demora.
Amplio portafolio en la línea de refrigeración.	Descuentos menores que los de la competencia.
Categoría de lavado posicionándose muy bien.	Pocos recursos de mercadeo y planes de incentivos.
Oportunidades	Amenazas
Ampliar la cobertura a nuevas poblaciones con entregas directas.	Clientes y vendedores infieles.
Negocios de contenedor desde el puerto.	Nuevas políticas de reducción de compras de los clientes.
Potenciar la venta externa de los clientes Pareto.	Planes y descuentos de la competencia muy agresivos.
Costos promocionales con alto porcentaje de descuento para debilitar a la competencia.	Mayor número de promotores de la competencia.
Plan de desarrollo a los promotores.	Incentivos en dinero por parte de la

	competencia.
Atención a los puntos de venta satélites de los clientes.	Pocos distribuidores en la zona.
Desarrollo de alianzas con fondos de empleados.	Descontrol de precios por parte de los clientes.
Ruedas de negocios en las cabeceras municipales más representativas.	Canibalismo entre canales de venta.
Alianzas con las gaseras de la zona para financiación no bancaria.	Portafolio de la competencia más ajustado a las necesidades de la región.

Datos obtenidos informe de gestión zona sur-eje junio 2016 (Fuente: Elaboración propia)

En el listado anterior se resumen las variables más relevantes, para cada caso se sacaron 9 ítems, (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), en este cuadro se relacionan todas para el respectivo análisis y proceder a realizar la matriz de estrategias DOFA.

Tabla 24. Matriz estrategias FO, FA, DO, DA

Estrategia F.O.	Estrategia F.A.
Penetrar el mercado en zonas donde no se tiene presencia, al ser la marca número 1 hay que iniciar un plan de expansión.	Aprovechar el posicionamiento que tiene Haceb y realizar más acompañamiento en servicio por venta para que los clientes prefieran Haceb.
Fortalecer el centro de servicio directo de Pasto y así brindar tranquilidad en el servicio posventa logrando que los clientes compren en más cantidades.	Ampliar la participación de mercado de Haceb e implementar presupuestos de venta a los promotores que ayuden a evacuar los inventarios de los clientes y esto los obligue a resurtir sus bodegas a pesar de sus políticas de reducción de compras.
Diseñar de la mano de los clientes que venden Haceb una estrategia que involucre a los vendedores externos para que prefieran la marca.	Reforzar los atributos, beneficios y valores que tiene Haceb y que no los brinda otra marca a pesar de ofrecer un menor precio.

---

Enamorar de la marca a los vendedores de planta ya que son fundamentales por eso al darles mejores precios se asegura una mejor rotación de los productos.	Garantizar un equipo de promotores altamente formados y que se diferencia de los promotores de la competencia ya que no tienen el nivel ni el desarrollo que tiene el personal de Haceb.
Motivar los clientes de la región que prefieren Haceb y de la mano de los promotores se realizar capacitaciones o actividades que atraigan a más clientes.	Implementar un plan de incentivos que ayude a contrarrestar lo que hace la competencia, este plan debe ser justo y alcanzable para que los vendedores se motiven a participar.
Recorrer los pequeños puntos de venta en las cabeceras municipales, con los promotores se puede plantear una ruta en todos estos almacenes con el ánimo de capacitar a estos vendedores que pocas veces pueden hacerlo.	Desarrollar el servicio posventa con ayuda de los promotores y posicionamiento la marca cada vez más, sacar a los competidores de los almacenes, puede ser con una estrategia de muebles que garanticen un espacio en las tiendas.
Desarrollar el promotor fijo que tiene Haceb en el Putumayo, se puede potencializar este recurso para que busque alianzas con empresas y fondos de empleados.	Supervisar semanalmente los precios que imponen las cadenas en sus puntos de venta para que exista un control y competencia justa.
Plantear negocios con buenos precios en pequeñas ruedas de negocios en los municipios más grandes de la región.	Controlar los canales de venta desde la empresa e implementar condiciones especiales para cada uno con el ánimo de evitar que se crucen entre ellos.
Posicionar la categoría de lavado y aprovechar esta situación para generar convenios con las gaseras de Pasto y estimular la financiación no bancaria a través de la factura de pago de servicios.	Realizar una propuesta en las líneas más vendidas en el mercado por la competencia para que la empresa las comience a fabricar a gas propano y bajo costo para poder recuperar el mercado que se ha perdido.

---

Estrategia D.O.	Estrategia D.A.
<p>Implementar una bodega en la ciudad de Pasto para tener mercancía suficiente y abastecer los clientes en caso de un paro.</p>	<p>Realizar negocios por volumen llegando a costos promocionales interesantes con el fin de llenar las bodegas de los clientes para que cuando se presente una situación de paro haya un buen inventario en las bodegas.</p>
<p>Instalar una bodega para reaccionar de manera más rápida con la entrega de productos a los clientes y así evitar la pérdida de venta por falta de productos.</p>	<p>Realizar un cronograma de eventos de la mano de los clientes para saber qué actividades van a tener durante el año y garantizar los recursos a tiempo para iniciar cada temporada en el tiempo establecido.</p>
<p>Trabajar con mercadeo en una estrategia que permita que cuando las temporadas inicien, estas se encuentren 8 días antes en la ciudad de Pasto para garantizar la vigencia de manera puntual.</p>	<p>Solicitar la activación de un cupo de practicante del Sena y capacitarlo para que apoye los fines de semana las tiendas más importantes de la ciudad de Pasto y refuerce la presencia de la marca.</p>
<p>Fomentar cursos de formación y planes de incentivos con el ánimo de optimizar su capacidad y volverlos más eficientes.</p>	<p>Presentar esta investigación y entregar una propuesta a la compañía para la fabricación de los productos más vendidos en la zona y estos sean elaborados a gas propano para recuperar la participación perdida.</p>
<p>Demostrar cuantas ventas está perdiendo Haceb por no tener producto a gas propano en esta zona donde ese gas participa el 90% del consumo, Haceb está en la capacidad de tomar la decisión de fabricar estos productos.</p>	<p>Realizar una planeación anual que mida mes a mes cuantos inyectores se van a necesitar y garantizarlos con anterioridad para que no se presenten agotados en este repuesto.</p>
<p>fabricar productos a gas propano y así disminuir el uso de inyectores para evitar pérdidas en las ventas por no contar con el repuesto.</p>	<p>Realizar un plan de mejoramiento en el despacho de la mano de logística que permita reducir los días de entrega en la ciudad de Pasto de 8 a mínimo 5.</p>

---

<p>Coordinar para que los pedidos urgentes no sean despachados desde Medellín como se hace actualmente, sino que salgan de la bodega de Cali y así reducir el tiempo de entrega además de realizar entregas directas a los clientes subdistribuidores que cubiquen un camión.</p> <p>Garantiza un plan de incentivos adecuado para la fuerza de ventas, un portafolio ideal, un servicio técnico y posventa óptimo y una capacitación de producto eficiente, de esta manera el precio no será siempre el factor determinante de una compra, además se pueden manejar obsequios para contrarrestar las ventas de productos que estén en desventaja desde el precio.</p> <p>Potenciar el plan de incentivos que se establezca y garantizar un precio promocional grande renunciando a tener descuento en varios productos, así se puede potencializar la referencia que se desee y hacer un buen volumen de ventas.</p>	<p>Realizar negociaciones puntuales enfocadas en las referencias más vendidas aumento en porcentaje de descuento y cada mes rotarlas para tener una estrategia constante y diferente que garantice la rotación de los productos.</p> <p>Presentar a la compañía una propuesta en fabricación de productos que aún no se tienen dentro del portafolio de Haceb y que otras marcas ya lo manejan con el fin de aumentar la participación en estas categorías.</p> <p>Realizar un plan de incentivo a los clientes subdistribuidores más grandes ofreciéndoles un viaje o algún reconocimiento en dinero si cumple con una meta de venta establecida para 3 meses.</p>
---	---

---

Datos obtenidos informe de gestión zona sur-eje junio 2016 (Fuente: Elaboración propia)

## **8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

La propuesta que acompañaran el direccionamiento estratégico está consignada en la tabla 24 llamada Matriz estratégica F.O., F.A., D.O., D.A., en la cual se enumeran 36 variables que se deben estudiar a profundidad y revisar la viabilidad de las mismas, de esta manera las más aterrizadas y las que más se adapten a las necesidades de la compañía sumado a los presupuestos de inversión son las que se deberán desarrollar y plantear con indicadores que permitan medir la ejecución e implementación de los mismos.

Toda empresa desde sus inicios, debe plantear un direccionamiento estratégico, en el cual se consignen todos los pilares, caminos y estrategias que la organización se plantea en un periodo determinado de tiempo, una vez se cumplen esos plazos es necesario hacer un corte y revisar que metas se han cumplido, cuales no y por qué para poder replantearlas y trabajar para lograrlas, en el siguiente capítulo se detallan los componentes de este direccionamiento como lo son la misión, la visión, los objetivos estratégicos y demás bases que la organización tiene establecidas.

### **8.1 Propuesta de valor**

“Haceb es la marca de los colombianos, que hace hogares felices, llevando el mejor servicio y soluciones confiables al alcance de todos” esta propuesta de valor resume lo que Industrias Haceb ofrece realmente a la comunidad y al país, no es solo vender un producto sino llevar bienestar, alegría y satisfacción cuando la marca entra a un hogar, realmente ese es el objetivo de Haceb ya que a los hogares solo dejamos entrar lo mejor para las familias y Haceb lleva más de 77 años haciendo familias y hogares felices.

## 8.2 Pilares de la propuesta de valor

Para lograr llevar a cabo esta propuesta de valor Industrias Haceb trabaja sobre los siguientes pilares.

### 8.2.1 Diseño.

Haceb trabaja desde su departamento de innovación y manufactura a diario con el propósito de ofrecer a la par de productos de excelente calidad unos diseños bonitos, novedosos y actualizados que no incrementen su costo permitiendo el acceso a ellos de todas las personas de diferentes sectores socioeconómicos.

### 8.2.2 Al alcance de tu mano.

Haceb garantiza la disponibilidad de producto para los estratos altos, pero también diseña productos que cumplan las mismas funciones a precios muy cómodos.

### 8.2.3 colombiana.

Haceb es una marca netamente colombiana con más de 77 años en el mercado acompañando a las familias con su calidad y respaldo.

### 8.2.4 Tranquilidad.

Haceb ofrece productos de excelente calidad brindando garantía en su funcionamiento y supliendo todas las necesidades de los colombianos.

### 8.2.5 Tradición.

Haceb es una marca que llevan los colombianos en sus corazones ya que la mayoría crecimos con un producto Haceb en nuestras casas.

### **8.2.6 Modelo LEAN basado en unidades básicas de negocio.**

Este sistema se implementó en la compañía desde hace más de un año, el objetivo es involucrar cada unidad que hace parte de la compañía en un proceso de formación y acreditación



que lo va llevando por 4 niveles, uno cada vez más exigente que el anterior hasta llevarlo a la excelencia optimizando sus procesos y así optimizando su aporte en la labor para la compañía, los niveles son:

- Nivel 1 Conozco y aplico con rigor.
- Nivel 2 Identifico disfuncionalidades y las corrijo.
- Nivel 3 Mejoro.
- Nivel 4 Anticipo y capitalizo.

#### 8.2.7 Modelo de excelencia.

Haceb tiene un modelo de excelencia, en el cual incluye a todos sus colaboradores con el fin de ayudarlos a lograr el mejor desempeño en cada uno de sus procesos acompañándolos, motivándolos y formándolos a través de las siguientes herramientas:

- Liderazgo: Herramientas para gestionar los líderes alineados con la estrategia.
- Competitividad: Herramientas para optimizar y controlar los procesos.
- Innovación: Herramientas para solución de problemas y mejora en los procesos.

#### 8.3 Visión de Industrias Haceb

La visión de la organización es lo que se quiere llegar a ser como compañía en el futuro. Es el enfoque conjugado de finalidades, principios y valores para establecer el marco referencial de lo que una organización espera alcanzar a nivel corporativo en el futuro.

**Visión 2017:** por nuestro servicio integral, innovación, calidad y diseño

- Buscamos enamorar a nuestros clientes.
- Comprometernos con nuestros grupos de interés.
- Ser una de las marcas preferidas de la región andina.
- Desarrollamos alianzas estratégicas, negocios incluyentes, rentables y oferta sostenible.

#### 8.4 Misión de Industrias Haceb.

La misión de la organización es la razón de ser de la organización, es la reflexión del por qué y para que existe la organización. Indica el propósito fundamental de la organización y la diferencia de otras.

La misión debe contener las siguientes variables:

##### 8.4.1 Filosofía.

La filosofía de Industrias Haceb consiste en realizar 3 preguntas básicas que le dan sentido a su labor, las preguntas son las siguientes:

- Propuesta de valor, ¿Qué? Que es lo que quiere brindar la compañía a sus clientes
- Propósito, ¿Para qué? Para que desea la compañía lograr esta propuesta de valor.
- Estrategia, ¿Cómo? Como va a lograr la empresa alcanzar su propuesta de valor.

Valores: Industrias Haceb contempla los siguientes valores en su estrategia:

- Íntegros, humanos, cercanos, apasionados, abiertos al cambio.

En Haceb Valoramos:

- Cumplir nuestros valores, un buen trato y respeto, pasión por los resultados.

5-H

- Honor, hogar humor, humanismo, humildad.

El propósito superior de la compañía es Hacer hogares y familias felices.

##### 8.4.2 Productos y servicios

Industrias Haceb es una empresa especializada en la fabricación y comercialización de electrodomésticos y gasodomésticos, entre sus líneas de productos están:

- Refrigeración, lavadoras, secadoras, cubiertas, hornos, campanas, mesones, estufas, estufas de mesa, cocinetas, microondas, línea hogar, lavavajillas aires acondicionados calentadores.

En cuanto a los servicios que presta encontramos:

- Servicio técnico posventa, garantía extendida, asesoría técnica.

#### 8.4.3 Usuarios y clientes.

Los usuarios de industrias son en su mayoría los que pertenecen a los estratos 1, 2 y 3, los que más adquieren estos productos son las personas de los pequeños municipios, poblaciones, tiendas y pequeños negocios, gracias a esto es que en Pasto ha logrado un excelente posicionamiento por la cantidad de pequeños municipios, Los clientes directos de Haceb son:

- Los supermercados, los autoservicios las grandes cadenas las gaseras los fondos de empleados, las constructoras.

#### 8.4.4 Mercado meta.

El objetivo de Industrias Haceb, en primera medida es mantener el liderazgo y la fidelidad de sus clientes tradicionales quienes son los que han permitido que la empresa se mantenga vigente por más de 77 años, pero también le apunta a conquistar los nuevos mercados como, por ejemplo:

- **Sector comercial:** existen nuevas cadenas que en sus inicios solo se dedican a la venta de consumo masivo como, por ejemplo: Tiendas súper Inter, tiendas Ara, Tiendas D1, que con el tiempo van ampliando su portafolio de productos disponibles y son una gran oportunidad para ingresar con la línea de electrodomésticos aprovechando sus medianas plataformas.

- **Sector Gastronómico:** los diferentes restaurantes y negocios de comida son un mercado potencial al cual se debe llegar con más fuerza, aquí se puede explorar la venta de hornos microondas y cocinetas a gas.
- **Sector Hotelero:** aquí hay una gran oportunidad ya que un hotel por tener muchas habitaciones en cada una de ellas se puede ubicar mínimo un aire acondicionado y una nevera Mini bar.
- **Sector Construcción:** Industrias Haceb ya atiende algunas constructoras, pero si se realiza una tarea más completa con más gente y de manera organizada podría atenderse a todo el sector de la construcción dotando por completo los apartamentos nuevos con todo el portafolio de Haceb, hay un mercado enorme por atender en este sector.

#### 8.4.5 Conocimiento y tecnología.

Industrias Haceb siempre mantuvo una participación de empleados muy grande gracias a sus procesos en un gran porcentaje manuales, pero la llegada de nuevos competidores y las exigencias del mercado la obligaron a invertir un gran capital en la creación de 3 nuevas plantas en los últimos 5 años en el siguiente orden:

- 2012, se creó la segunda planta de refrigeración más moderna de Latinoamérica con capacidad de elaborar 2.800 neveras en un día, completamente sistematizada y eficiente.
- 2016, se creó la única planta de lavado en Latinoamérica en alianza con Whirlpool bajo los estándares de calidad más exigentes del mercado y tipo exportación.
- 2017, se creó la planta propia de inyección de plásticos para optimizar los procesos ya que antes se pagaba a un tercero por esta labor.

#### 8.4.6 Responsabilidad Social.

Consiente de su responsabilidad y obligación de devolver de alguna manera todo el apoyo que recibe por parte de los colombianos, Haceb realiza diferentes obras sociales por diferentes mecanismos:

- **Fundación Haceb:** a través de esta fundación se ayuda a fundaciones de niños de bajos recursos para que puedan estudiar y se dotan jardines infantiles con todo lo necesario para que los niños más pequeños tengan acceso a la educación, a finales de año y en fechas especiales se realiza entrega de ayudas a hogares de bienestar familiar y regalos, también se apoya la Teletón Colombia y toda obra en la cual Haceb pueda vincularse.
- El municipio de Copacabana por ser la casa que alberga los más de 300 mil metros cuadrados se ve muy beneficiada por esta condición ya que la mayoría de las habitantes de este municipio son trabajadores de la compañía.

#### 8.4.7 Imagen pública.

Gracias al trabajo realizado durante tantos años Industrias Haceb hoy en día posee una participación mayor al 30% en la ciudad de Pasto siendo la líder absoluta y por mucha distancia de la que le sigue, gracias a esto el posicionamiento de la empresa es bastante alto siendo la marca más querida por los habitantes de la zona.

#### 8.4.8 Misión Haceb 2017.

“Somos personas felices y líderes apasionados, que evolucionamos contigo, mejorando tu calidad de vida con electrodomésticos, servicios, soluciones integrales, rentables e innovadoras que cuidan el medio ambiente.

### 8.5 Objetivos estratégicos

Los objetivos son las situaciones a las que esperamos llegar, los resultados que queremos lograr con el desarrollo de acciones propias del proceso de gestión. Los objetivos son esas situaciones y resultados que son positivos para la organización y para quienes la dirigen y orientan.

Tabla 25. Balance score card

Desafío	KPI	Unidad de medida	Meta 2017
Crecer rentablemente	EBITDA	\$ Millones de Pesos	96.231
	Utilidad Neta.	\$ Millones de Pesos	14.780
	Venta Bruta.	\$ Millones de Pesos	858.464
	Ingresos por innovación, Nuevos Proyectos o Negocios.	\$ Millones de Pesos	150.000
Enamorar al Cliente y Consumidor.	Recomendación y lealtad de Consumidores.	%	68
	Participación de Mercado.	%	34
Procesos Eficientes.	Ciclo operacional.	Días	70
Ser Feliz	Destrucción de Valor	\$ Millones de Pesos	18.731
	Clima Organizacional.	Índice de Ambiente Laboral (IAL)	69
	Accidentalidad.	# Eventos Acumulados	0

Datos obtenidos Presentacion corporativa 2017 escuela Haceb (Fuente: Elaboracion propia)

#### 8.5.1 Crecer rentablemente.

Es el primer desafío que tiene la organización y es tal vez la razón de ser de una compañía comercial como esta para que pueda ser sostenible y perdure en el tiempo, la empresa debe garantizar una sostenibilidad y sobre todo un crecimiento rentable que traiga buenos ingresos y dividendos a los socios, dentro de este pilar se encuentra:

**EBITDA:** son las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.

**Utilidad Neta:** es la utilidad final que después de todo el ejercicio comercial se les entrega a los socios de la organización.

**Ventas Brutas:** es primordial obtener un crecimiento constante en las ventas y lograr los presupuestos asignados y esperados por la compañía.

**Ingresos por innovación y nuevos proyectos:** la empresa se impone el reto de realizar un proceso de innovación en todos sus procesos y productos actuales y a la par es abierta a recibir nuevas ideas y estudiar e implementar nuevas ideas que se traduzcan en ingresos para la compañía.

#### 8.5.2 Enamorar al cliente y consumidor.

Dentro de la filosofía de Haceb, hay un pilar muy importante y es este ya que, si se logra enamorar al cliente tradicional aún más de la marca y atraer a los nuevos clientes se logra las metas esperadas y un crecimiento en ventas sostenible y permanente, los indicadores son los siguientes:

- **Recomendación y lealtad del consumidor:** en la medida que se haga un buen trabajo en la venta y se ofrezca un excelente servicio posventa, el cliente recomendará los productos y se atrae nuevos clientes, (un cliente satisfecho replica la información a 4 personas en promedio, un cliente insatisfecho la comparte entre 10).
- **Participación de mercado:** la participación actual de la compañía es del 30% a nivel nacional, se espera incrementarla a un 34% con el fin de posicionarse aún más en el mercado nacional.

### 8.5.3 Procesos eficientes.

Dentro de una compañía existen varios procesos que son los que garantizan la operatividad de la organización, sin embargo, siempre se deben revisar y optimizar para lograr el mayor provecho posible a un costo adecuado sin desperdicios ni fugas económicas:

- **Ciclo Operacional:** El objetivo de la compañía es lograr bajar el ciclo operacional actual a 70 días con el fin de recuperar el dinero de la inversión realizada en un mejor periodo de tiempo.
- **Destrucción de Valor:** Actualmente este es un rubro que viene aumentando y es muy perjudicial para la salud financiera de la compañía, es prácticamente botar dinero a la basura, este indicador se debe llevar a su mínima expresión para lograr invertir recursos en otras áreas que rentabilicen la compañía.
- **Ser Feliz:** Si bien es cierto esta compañía tiene un ánimo de lucro como todas las empresas comerciales y todos sus colaboradores trabajan hombro a hombro para lograrlo, también la empresa quiere que sus colaboradores sean felices y trabajen dentro de un entorno de armonía que le permita vivir tranquilo y feliz a la par que da todo de sí para ayudar a la empresa en el cumplimiento de sus metas.
- **Clima Organizacional:** Es muy importante garantizar el cumplimiento de este indicador ya que debe ser agradable trabajar en esta compañía dentro de un ambiente de cordialidad y respeto que garantice una armonía corporativa y un entorno positivo.
- **Accidentalidad:** La empresa se prepara para evitar al máximo la accidentalidad y los eventos infortunados dentro de sus instalaciones y todos los procesos de la compañía.



## 8.6 Estrategias de la organización

La estrategia es el camino que nos permite alcanzar los objetivos establecidos. Es decir, los objetivos se alcanzan a través y mediante las estrategias.

La estrategia de la compañía está basada en hacer familias y hogares felices, está encaminada de la siguiente forma:

### 8.6.1 Canales

Lograr proximidad y valor al consumidor, se trata de estar cada vez más cerca de los clientes, permanecer en sus corazones y seguir brindando soluciones integrales a sus clientes.

### 8.6.2 Marca

Enamorar al consumidor, La única manera de lograr esta estrategia es ofrecerle al cliente productos nuevos, sofisticados, con tecnología, pero a la vez alcanzables económicamente a todos los estratos socioeconómicos para que cada vez que necesiten un producto para el hogar la primera opción sea Haceb.

### 8.6.3 Productos y Servicios

Brindar al cliente un servicio posventa integral que le solucione de manera adecuada y óptima todas las dificultades que el cliente pueda llegar a tener cuando compra un producto Haceb y que cuando necesite otro regrese buscando la marca.

### 8.6.4 Consumidor Haceb

Íntegros, Humanos, Cercanos, Apasionados y Abiertos al Cambio, Dentro de la estrategia también hay un pilar enfocado netamente en el consumidor interno, con esta estrategia lo que se pretende es que el personal de la compañía acepte y practique los valores corporativos definidos en su filosofía con el fin de obtener grupos de trabajo potentes, eficaces y eficientes

que optimicen la labor y garanticen un equipo de trabajo comprometido y motivado por cumplir los objetivos de la organización.

#### **8.6.5 Estrategia de Distribución**

La compañía determino una serie de estrategias para ser implementadas en los diferentes frentes de la organización de la siguiente manera:

Estrategia comercial:

- Cambio en la estructura de ventas.
- Desarrollo y formación a toda la fuerza de promotores.
- Definición, implementación y seguimiento de indicadores de gestión comercial.
- Implementación de herramientas digitales de gestión.

#### **8.6.6 Planes de acción comercial con clientes y zonas VIP**

- Convenios con nuevos clientes y canales con asignación de metas y presupuestos.
- Manejo e implementación de marcos promocionales en la mejora de los costos en líneas específicas que representen volumen en las negociaciones.
- Aumentar la inversión en los clientes más grandes en temas de mercadeo con el fin de incrementar la participación de la marca dentro del cliente.
- Realizar planes con el área de Trade Marketing de manera específica y direccionada por cliente para dinamizar el negocio de acuerdo con la necesidad.
- Recuperación de las zonas que han perdido participación dentro de la compañía en el último año.

#### 8.6.7 Incentivos

- Potencializar el programa de incentivos casa de sueños que inicialmente fue creado para los vendedores incluyendo ahora a los administradores, jefes de compras, ampliando el portafolio de premios y estableciendo metas alcanzables.
- Realizar planes de capacitación a toda la fuerza de ventas de los clientes con el objetivo de generar cercanía con ellos.
- Tour de la felicidad, realizar una visita por todo el país visitando a todos los clientes con el fin de mejorar algunas condiciones y construir de la mano del cliente la nueva estrategia entre compañías.

#### 8.6.8 Nuevos Canales de Atención

- Servicio Haceb: Ofrecer nuevos productos como garantías extendidas y mejorar las tarifas para estimular la venta de servicios preventivos, de mantenimiento y de instalación al cobro cuando los productos terminan su periodo de garantía.
- Multihogar/Haceb: Esta es una línea de almacenes de Haceb que se trabajan por medio de un tercero llamado Multihogar, se pretende eliminar el tercero y tomar las salas de venta de manera directa con el fin de eliminar márgenes de rentabilidad intermedios que incrementan el precio de los productos para incrementa el flujo de caja de este negocio.
- Club Emprendedores: Atraer a los nuevos talentos y sus ideas innovadoras en cuanto a tecnología y diseño para que trabajen con nosotros y de la mano de ellos construir y fabricar productos más vanguardistas.
- Nuevos clientes: Ingresar con el portafolio de línea blanca en los nuevos clientes que llegan solo con productos de consumo masivo.

### 8.6.9 Rentabilizar Clientes

- **Precios:** Se pretende implementar precios justos en todos los clientes que garanticen un margen de rentabilidad adecuado para Industrias Haceb y para las cadenas sin dejar de ofertar marcos promocionales puntuales.
- **Mix Portafolio:** De todos los productos codificados en los clientes se debe revisar cuales son los que realmente venden los clientes para mantenerlos y los que no venden sacarlos de sus exhibiciones y cambiarlos por otros que tengan mejor participación.
- **Costo de Servir:** La atención y la inversión que requiere atender a un cliente al año hoy en día es un rubro que aumento de manera alarmante, por eso se debe revisar en cuales se debe invertir y en cuales se debe reducir estos dineros sin descuidar a los clientes, pero también pensando en el margen de ganancia de la compañía.

### 8.7 Segmentación

Tabla 26

*Tabla Matriz Ansoff*

	PRODUCTOS TRADICIONALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS TRADICIONALES	PENETRACION DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
MERCADOS NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACION

Datos obtenidos <http://queaprendemoshoy.com/que-es-la-matriz-de-ansoff/> (Fuente: Elaboración Propia)

### 8.7.1 Estrategias ANSOFF

***Penetración de Mercados:*** Esta opción nos muestra la posibilidad de obtener una mayor participación del total del mercado trabajando con los productos que actualmente tenemos en los mercados que ya manejamos, para esto podemos utilizar la venta cruzada, en el caso de Haceb sería la categoría de refrigeración que es la que más participa en la venta de la compañía y está muy bien posicionada, también hay que trabajar en promocionar más los productos existentes y realizar estrategias de publicidad para atraer clientes de la competencia hacia nuestra marca, esta estrategia es la más recomendada ya que es potencializar lo que ya tenemos en los mercados que ya conquistamos.

***Desarrollo de Nuevos Mercados:*** Con esta estrategia se pretende desarrollar nuevos mercados teniendo en cuenta los productos que ya existen en la compañía, en este caso Industrias Haceb debe buscar la posibilidad de ingresar a nuevos mercados como por ejemplo la construcción donde puede generar convenios con las constructoras para dotar los nuevos apartamentos, también se pueden realizar convenios con las gaseras para incentivar la financiación no bancaria a través de la factura del consumo mensual, en Pasto tendríamos que realizar un censo de los fondos de empleados y asociaciones con las cuales se puedan realizar convenios para incentivar la venta en las instituciones.

***Desarrollo de nuevos productos:*** Esta estrategia está concentrada en la creación y lanzamiento de nuevos productos aprovechando el mercado que ya conoce para implementarlos y posicionarlos, en el caso de Haceb puede incursionar con su reciente línea de elementos de aseo para el hogar llamada “Haceb Care” en la cual incursiona con productos como lava losas, limpiavidrios, desengrasantes y blanqueadores, estos productos pueden venderse de manera complementaria al momento de vender un electrodoméstico o gasodomésticos, también puede

incursionar con la venta de garantías extendidas a través de servicio técnico ampliando la vida útil y el cuidado de los productos una vez terminan su periodo de garantía, Haceb hasta hace poco solo fabricada su línea de calentadores a gas natural e, la ciudad de Pasto se maneja en un 90% el gas propano, por lo tanto lanzar calentadores a este tipo de gas es una oportunidad muy grande de darle más opciones a ese mercado fiel que posee, es muy importante no dejar de lado que las categorías y productos actuales cada cierto tiempo se deben actualizar e innovar en diseño y tecnología para ser más atractivos en el mercado y por ende muy competitivos.

**Diversificación:** esta estrategia consiste en alejarse en gran manera de los productos que maneja para iniciar con la fabricación de productos nuevos pero adicionalmente ofrecer estos productos nuevos a mercados que tampoco conoce, es una estrategia muy riesgosa ya que es pisar un terreno que nunca ha caminado con unos zapatos que acaba de comprar, para utilizar este tipo de estrategias se debe tener un estudio previo con mucho fundamento y argumento para atreverse a arriesgar dinero de la compañía en este tipo de inversiones, es como si industrias Haceb de un momento a otro decidiera iniciar a fabricar televisores para llevarlos a vender a España, productos que no sabe fabricar para vender en un país que nunca ha trabajado.

## 8.8 BCG Boston Consulting Group

Tabla 26. Matriz BCG



Datos obtenidos <http://www.matrizbcg.com/> (Fuente: Elaboración propia)

La Matriz BCG sirve para realizar un análisis estratégico del portafolio actual de la compañía basándose en dos factores, tasa de crecimiento y participación del mercado, está relacionada directamente con el marketing estratégico y sirve para ayudar en la toma de decisiones sobre los enfoques de la compañía, en esta matriz para el caso de Haceb encontramos las siguientes clasificaciones:

#### 8.8.1 Las estrellas

Los productos denominados estrellas son aquellos que tienen un crecimiento muy alto y una gran participación en el mercado, son generadores de efectivo y requieren de cierta inversión, para el caso de Industrias Haceb los productos que entran a ser parte de esta categoría son las neveras Frost y no Frost, las cocinetas y las estufas de mesa, estos productos ya están muy bien posicionados y cada vez ganan más participación y crecen en el mercado, sobre todo las neveras que actualmente son el 50% de la venta de la compañía.

#### 8.8.2 Interrogante

Los productos marcados con este signo de interrogación son aquellos que tienen una reducida participación en el mercado pero el crecimiento de la industria es muy prometedor, en el caso de Industrias Haceb tenemos dentro de esta categoría las lavadoras digitales y manuales que se fabrican en la nueva planta de lavado que abrió sus puertas el año pasado, son productos que requieren una inversión y que en este momento van ganando participación pero al día de hoy no es claro si va a logra posicionarse en el mercado de la manera en que la empresa lo espera o si por el contrario será un fracaso haber iniciado con esta línea de productos, esta es una apuesta a la suerte ya que dependiendo del resultado final pueden llegar a convertirse en estrellas y finalmente vacas pero que también fácilmente pueden llegar a ser perros y llevarse toda la inversión realizada.

### 8.8.3 Vaca

Estos son los productos más rentables para la compañía y los cuales deben ser explotados al máximo para lograr mantener e incrementar los ingresos a la compañía y la rentabilidad permanente, este dinero debe invertirse en los productos llamados estrellas para lograr posicionarlos y que se vuelvan vacas con el tiempo, para industrias Haceb estos productos hacen referencia a las líneas de cocción, estufas, línea de empotrar y mesones de cocina, estos productos son los que más rentabilidad le dejan a la compañía y su posicionamiento es tal que no necesita mucho esfuerzo para mantener su nivel de venta mensual.

### 8.8.4 Perros

Son llamados de esta manera ya que tienen una participación de mercado muy baja respecto de sus competidores en este segmento y el crecimiento es demasiado lento, realmente no es negocio y no es rentable invertir en ellos ya que es muy difícil que lleguen a generar buenos ingresos para la compañía, en el caso de industrias Haceb los productos que hoy en día se denominan perros son los lavavajillas, las secadoras, los electro menores y los aires acondicionados ya que existen mucha diversidad de marcas que ofrecen estos productos a muy buenos precios, de buena calidad y con mejores tecnologías, para que Haceb logre recuperar estas categorías y pasar de ser perros a estrellas tendría que invertir mucho dinero en mejorar estos productos en cuanto a diseño, tecnología y precios, sin embargo esto no sería garantía de que llegue a convertirse en estrellas.

## 8.9 Estrategia de diferenciación (Porter)

En el mercado en que se mueve una empresa todas las marcas luchan por ofrecer productos atractivos para el cliente, sin embargo no todas logran imponerse en la mente de los consumidores , cuando hablamos de tipos de producto todas las marcas ofrecen productos



similares con características y funciones parecidas pero es ahí donde la marca que este en la capacidad o haya trabajado en implementar y posicionar ese algo que la diferencie del resto de las demás juega un papel muy importante y determinante, es de tener en cuenta que no necesariamente es el precio, este se vuelve un factor circunstancial en el cual solo quien busca lo más barato será quien le crea a esa estrategia y no necesariamente por que le crea al producto sino por un tema económico que al paso de los días no marcara las emociones del cliente, incluso puede llegar a pensar que tomo una mala decisión por ahorrarse unos pesos.

#### 8.9.1 Factores de diferenciación

Existen varios factores de diferenciación que pueden ser diferentes para el caso de cada compañía, pero lo más importante no es que la empresa defina que eso es lo que la hace diferente, sino que los clientes lo perciban, lo entiendan y se identifiquen, adjunto algunos factores de diferenciación:

Tabla 28

*Tabla Fuentes de diferenciación*

Calidad	Innovación	Diseño	Tecnología	Servicio	Imagen de Marca	Canal de Distribución.
---------	------------	--------	------------	----------	--------------------	---------------------------

Datos obtenidos Libro análisis sectorial y competitividad Benjamín Betancourt (Fuente: Elaboración propia)

Para el caso de Industrias Haceb, El factor de diferenciación principal es la imagen de marca acompañada de la tradición, Haceb es una compañía con más de 77 años en el mercado que desde sus inicios logro imponerse y con el paso del tiempo se posiciono en el corazón de los colombianos logrando a tener el 32% de la participación del mercado nacional de electrodomésticos y gasodomésticos, la mayoría de los colombianos crecieron con un producto Haceb en sus casas o en las casa de sus familiares, es por eso que al crecer y conformar sus

propios hogares la emoción y el recuerdo juegan un papel muy importante a la hora de comprar por primera vez estos productos, en el caso de Pasto la participación del mercado puede llegar a ser un 40% ya que los habitantes de este sector son personas que les gusta la tradición y eso es Haceb una marca de tradición y que las personas ya conocen, lograr esa imposición de marca y sobre todo el respeto y admiración que esa marca transmite no ha sido tarea fácil, es cuestión de trabajo duro y de tiempo, Haceb ha trabajado mucho a través de su historia en lograr posicionar su marca como la más querida por los colombianos.

Cabe resaltar que si bien es cierto La imagen de marca es lo más importante para Industrias Haceb no se pueden descuidar en lo más mínimo los demás factores ya que la mezcla de todos ellos son los que como resultado final generan y fortalecen esa diferenciación que tiene la compañía, la diferencia es que tales factores no son su principal meta.

#### 8.10 Estructura y mapa de procesos de la organización

La estructura organizacional y el mapa de procesos son la forma en la cual se ordenan formalmente las unidades de la organización y los procesos que la conforman para lograr de la mejor manera posible los propósitos institucionales, los objetivos y las estrategias institucionales.

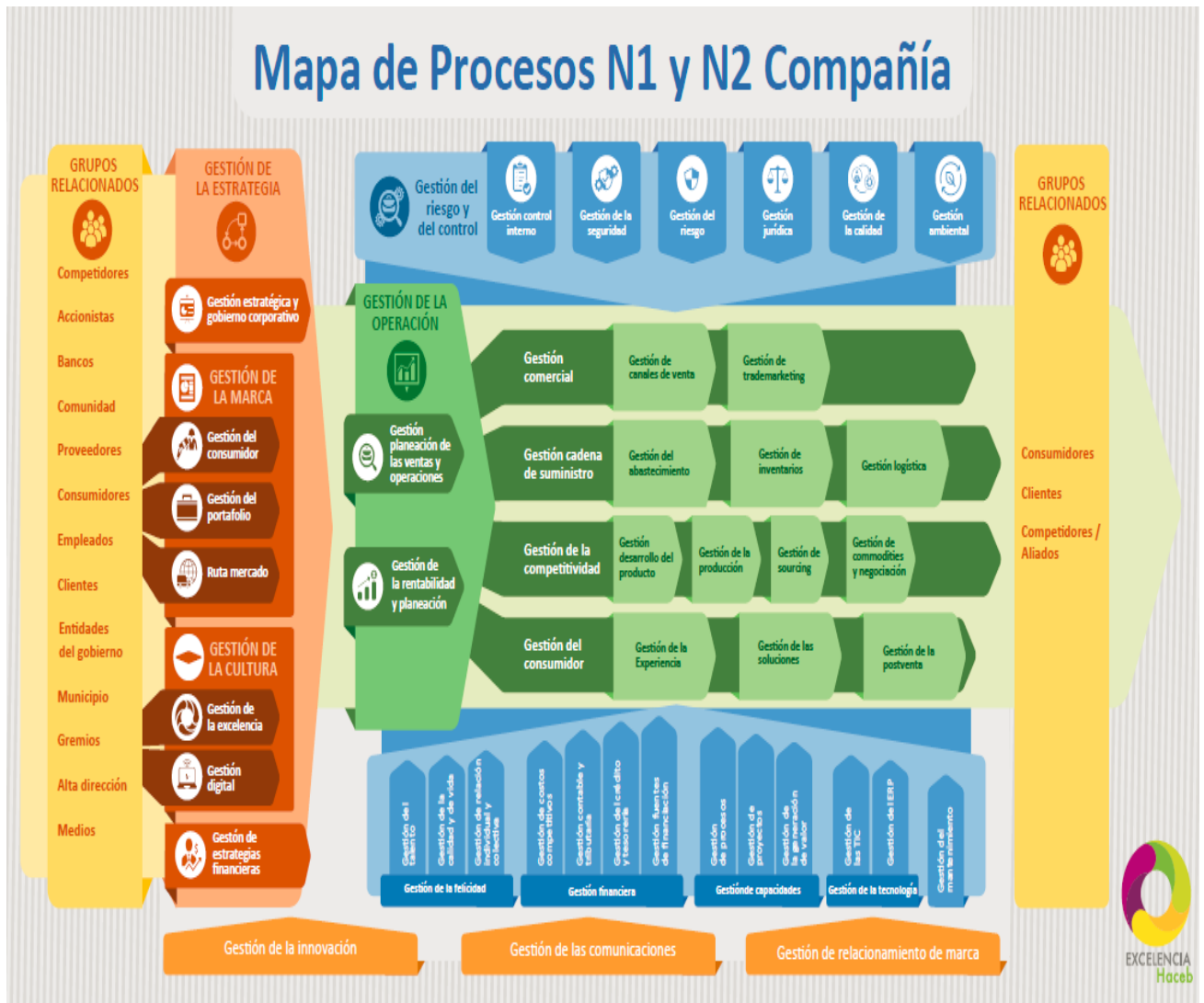


Figura 30. Mapa de procesos Haceb

Fuente: Presentación corporativa 2017 escuela Haceb

## 9. PLAN DE ACCIÓN E INDICADORES

Luego de pasar por diferentes escenarios en esta investigación finalmente se debe abordar el plan de acción que se debe implementar, ejecutar y controlar para lograr llevar a cabo el cumplimiento del objetivo general que tenemos el cual es mejorar el posicionamiento de la marca Haceb en la ciudad de Pasto, para tal fin este plan de acción está enfocado en la estrategia de posicionamiento la cual se define como el modo en que la empresa es percibida por los clientes y compradores del mercado en relación con el resto de competidores, la marca Haceb ha trabajado durante más de 77 años para lograr tener el mejor posicionamiento del mercado y hoy en día tiene más del 30% de la participación nacional siendo una de las marcas más recordadas y más queridas por los clientes, es por eso que su estrategia será encaminada en la imagen de marca.

Se puede decir que el posicionamiento es la personalidad distintiva de la empresa, como es percibida y como es recordada. Se pueden reconocer una serie de factores que influyen en la creación, el mantenimiento y la modificación de uno u otro posicionamiento y de la imagen o reputación de una empresa, con objeto de actuar sobre ellos mediante la fijación de objetivos desarrollados por programas de acción. (Betancourt., 2014, p.236)

### 9.1 ¿Como posicionar una marca?

Para poder hablar de posicionamiento previo a esto se debe tener un logo, un nombre de marca y una identidad visual, cosas que Haceb ya tiene muy bien definidas, recordemos que el posicionamiento es el lugar que una marca ocupa o que aspira ocupar en la mente del consumidor.

### 9.1.1 Definir un mercado objetivo.

Primero que todo se debe saber a qué mercado le queremos apuntar y donde nuestro producto encaja perfectamente, para el caso de Industrias Haceb se ha determinado que sus clientes principales son los estratos 1, 2 y 3 ya que somos una empresa 100% colombiana y la gran mayoría de la población está ubicada en estos estratos Haceb más que una empresa colombiana ha decidido ofrecer soluciones al alcance de todos los bolsillos con una excelente calidad acompañada de diseño y tecnología, los estratos 4, 5 y 6 son más exigentes y se enfocan en diseño aun que deban pagar más, es de aclarar que también tenemos algunos productos que se pueden adaptar a estos requerimientos pero no son el fuerte de Haceb, el mercado de Haceb está en diferentes escenarios del mercado nacional como por ejemplo:

- Las poblaciones, cabeceras municipales y caseríos, a través de los grandes distribuidores y subdistribuidores los productos llegan hasta los rincones más alejados del país, donde deben soportar el uso y el abuso desde las áreas más frías hasta las zonas más calientes, es por eso por lo que los productos deben ser de mucha calidad y muy resistentes ya que si se llegan a dañar poder llegar a repararlos sería muy complicado.
- Las ciudades principales, en estas ciudades hay sedes comerciales y a través de las grandes cadenas de autoservicios y tiendas de electrodomésticos se extiende la marca a lo largo de todo el territorio nacional, por lo que en las grandes ciudades los clientes reconocen la marca y la llevan en su corazón gracias a la tradición y a que los acompañó en muchos casos durante su crianza.
- Las constructoras son un gran mercado para Haceb en toda Colombia y en especial para la ciudad de Pasto donde este tipo de negocios está creciendo de una manera muy acelerada, cada vez son menos las casas tradicionales y aumenta la construcción de apartamentos, la

ciudad crece hacia arriba y una sola torre de apartamentos puede albergar más de 50 familias, es la oportunidad de vender muchos de los productos que se encuentran en el portafolio de Haceb en esos nuevos hogares.

- Distribuidoras de Gas, para este caso se pueden realizar alianzas con empresas como Montagas y Cedenar, estas empresas prestan y cobran su servicio a través de una factura, en ese caso se puede desarrollar una fuerza de ventas que trabaje en ofrecer los productos y que el cliente pueda pagarlos a través de la factura de servicios.
- Las tiendas de barrio, Haceb ha desarrollado productos que se adaptan a estos pequeños negocios que actualmente son muchos, en cada esquina hay una tienda y es una buena oportunidad para Haceb.
- Fondos de empleados, a través de estos fondos se pueden realizar alianzas con empresas grandes y aprovechar la gran cantidad de afiliados que tienen para poder ofrecer productos con descuentos llamativos y logra una venta muy significativa.

El mercado de Haceb durante mucho tiempo fue clásico, no se invertía mucho en diseño y se tenía captada la atención de los clientes tradicionales, pero cada vez las personas se independizan más rápido, se conforman nuevos hogares y estos nuevos clientes jóvenes buscan no solo calidad sino diseño, por lo que Haceb debe trabajar en mejorar esta parte y poder ofrecer una solución integral que llame la atención de estos clientes y coloquen Haceb entre sus opciones de compra prioritarias.

#### 9.1.2 Realizar un análisis de la situación

Se debe realizar un análisis en detalle de cómo se comporta el mercado en la ciudad de Pasto, para eso se realizó esta investigación y se tiene ya una idea de lo que el cliente desea encontrar en esta clase de productos y que lo motivaría a inclinarse por la marca Haceb a la hora de realizar

la compra, se deben realizar viajes a través de la zona para obtener más información, entrevista a algunos clientes finales, conversaciones con los administradores y jefes de compra de los almacenes y ayuda de fuentes como GFK que miden el comportamiento de las ventas por zona, en este análisis se debe identificar:

- ***¿Cuáles son los atributos del producto que los clientes más valora?*** Para el caso de Haceb el cliente pide que la garantía se de mayor tiempo, que soporten altas temperaturas ya que hay zonas muy calientes, que la lámina de las neveras sea resistente, que los repuestos se consigan fácilmente y que no sean muy costosos, que se ofrezca un portafolio grande de productos a gas propano ya que la ciudad funciona en un 90% a este tipo de gas, que existan productos de entrada, o sea muy económicos entre otras.
- ***¿Quiénes son los competidores y cuál es su estrategia de posicionamiento?*** En este caso ya se tiene muy bien identificada la competencia y su estrategia, en este caso los competidores directos son LG, Samsung y Mabe, la estrategia de LG es no pelear con Haceb en productos de refrigeración ya que sus productos son muy costosos y los precios de Haceb son muy competitivos pero si enfocan sus esfuerzos en la categoría de lavado donde ofrecen descuentos todos los fines de semana en los puntos de venta, realizan horas locas en la cuales durante una hora los clientes que compren adquieren descuentos cercanos al 30%, diseñaron tamaños grandes que son propicios para esta zona ya que al lavar las cobijas grandes necesitan un producto de gran tamaño, Para el caso de Samsung su estrategia es muy similar a la de LG, realmente estas 2 marcas han renunciado a pelear en la categoría de refrigeración ya que Haceb les lleva mucha ventaja, pero en lavado si han tomado un protagonismo muy fuerte ya que Haceb hasta hace un año no significaba mucho en esta categoría y por eso lograron posicionarse muy fuerte, pero hace un año

Industrias Haceb inauguro su planta de lavado en Copacabana Antioquia, ahora cuenta con productos propios más competitivos en tecnología, precio y diseño, esto ha significado que la categoría desde entonces hacia acá logre unos crecimientos muy grandes y que marcas como LG y Samsung doblen sus esfuerzos para que Haceb no las saque de donde habían logrado posicionarse tanto, Mabe es un competidor ya más directo dado a que dentro de su portafolio ofrece las mismas líneas de producto que ofrece Haceb y sus precios son muy competitivos, esta marca se enfocó durante muchos años en el resto del país y tenían muy descuidada esta ciudad, sin embargo debido a la contracción del mercado este año, pusieron sus ojos en esta zona que viene en crecimiento y doblaron sus esfuerzos, es por eso que su estrategia actual es enfocar descuentos en 4 neveras para lograr un impacto grande, le dan dinero a los vendedores por cada producto de su marca que ellos vendan, los fines de semana ofrecen regalos a los vendedores como cervezas, camisetas y cosas por el estilo por cada venta que realicen ,sacaron un programa de acumular puntos llamado amigos Mabe en el cual los vendedores van ganando puntos por todas las ventas que realicen y reforzaron su número de promotores por puntos de venta, estas 3 empresas están debidamente estudiadas en el capítulo 5 benchmarking de esta investigación pero es válido resaltar en esta oportunidad a la marca ABBA que si bien es cierto no es una marca muy conocida, en el último año enfoco su estrategia en desarrollar productos con materiales más básicos permitiéndose así disminuir costos de producción y lograr poner en el mercado un precio muy por debajo del de Haceb en algunos productos, esto ha funcionado muy bien para clientes que buscan suplir una necesidad primaria sin tener en cuenta la calidad ni el diseño, sin embargo Haceb ya inicio a tomar cartas en el



asunto y debe trabajar en diseñar productos que le permitan competir en ese mercado y no perder participación ante esta marca.

- ***¿Cómo son percibidas las otras marcas?*** Las marcas que compiten directamente con Haceb en el caso de LG y Samsung son conocidas como muy buenas marcas, por sus diseños, calidad y garantía, son la primer opción cuando un cliente está buscando una lavadora ya que permanentemente tienen descuentos en esta categoría, sin embargo en productos como aires acondicionados, neveras, hornos microondas y demás son demasiados costosos, por eso los clientes de esta ciudad no adquieren mucho estos productos y ponen sus ojos en otras marcas y es allí donde está la pelea en este momento entre Haceb Mabe y Abba, en el caso de Mabe no es una marca muy querida en esta zona y no la tienen muy presente ya que no ha realizado trabajos de posicionamiento y siempre estuvo con bajo perfil, ahora que quiere reaccionar le está costando bastante y le ha tocado sacrificar rentabilidad para poder ganar participación, en el caso de ABBA es una marca un poco más conocida, pero la gente siempre busca Haceb, cuando no les alcanza el dinero o si prioridad es ahorrarse unos pesos entonces buscan Abba, es por eso que esta marca enfoca su estrategia en comprar a los vendedores para que les ayuden a mover sus productos.
- ***¿Cuál sería la mejor estrategia para posicionarte?*** En este punto hay ejercicios y actividades que la empresa viene desarrollando muy bien desde hace muchos años y que debe seguir haciendo, pues son estas las que tienen Haceb hoy en día en el lugar que esta como por ejemplo: la cobertura, el servicio posventa, la garantía, la calidad, la cercanía, sin embargo, es el momento en que Haceb debe invertir mucho más en los temas de incentivos hacia los vendedores, implementar un programa que los motive a mover más la

marca, diseñar productos especificados para la zona, productos de entrada en precio, mejorar en diseño, pautar en medios radiales y televisivos de la región resaltando que es una marca colombiana y atraer a los clientes tocando sus fibras de patria, realizar un despliegue de publicidad y recordación de marca a través de material pop, vallas publicitarias, branding en ascensores y espacios publicitarios, lanzamientos de producto y relanzamiento de marca en lugares públicos de la ciudad entre otras.

- ***¿Con que recursos cuento para desarrollar una campaña de posicionamiento de marca?*** Haceb es una marca grande que invierte mucho dinero en la perfección de sus productos y procesos, sin embargo en este punto se debe realizar un esfuerzo económico y destinar un recurso para lograr llevar a cabo esta estrategia de posicionamiento ya que todo es una cadena y hace parte de un proceso, Haceb ya tienen destinados unos recursos para este tipo de estrategias, sin embargo si lo que queremos es lograr marcar ese posicionamiento en la ciudad de Pasto quiere decir que los recursos se deben invertir en esta ciudad realizando primero un análisis y costeo de la estrategia de manera que el impacto sea el esperado, este se puede hacer de la mano de los clientes de la zona lo que ayudaría a compartir el gasto y lograr un posicionamiento de marca compartido.

#### 9.1.3 Definir el tipo de posicionamiento

Existen varios tipos de estrategias que puede implementar una empresa para trabajar en el posicionamiento de una marca, sin embargo estas deben ser muy bien planeadas y seleccionadas de acuerdo al tipo de empresa o productos que se desean posicionar, la empresa debe resaltar y enfocarse en lo que la hace diferente a las demás y eso será lo que marque un punto de partida y su fortaleza en el caso de Haceb se define implementar una estrategia de ventaja diferencial, Haceb durante toda su historia ya logro un posicionamiento de marca a nivel nacional muy

fuerte, en este caso su ventaja diferencial y que la competencia no tiene es su marca, por eso se realizara esta estrategia en la ciudad de Pasto para fortalecer ese posicionamiento nacional pero como foco Pasto.

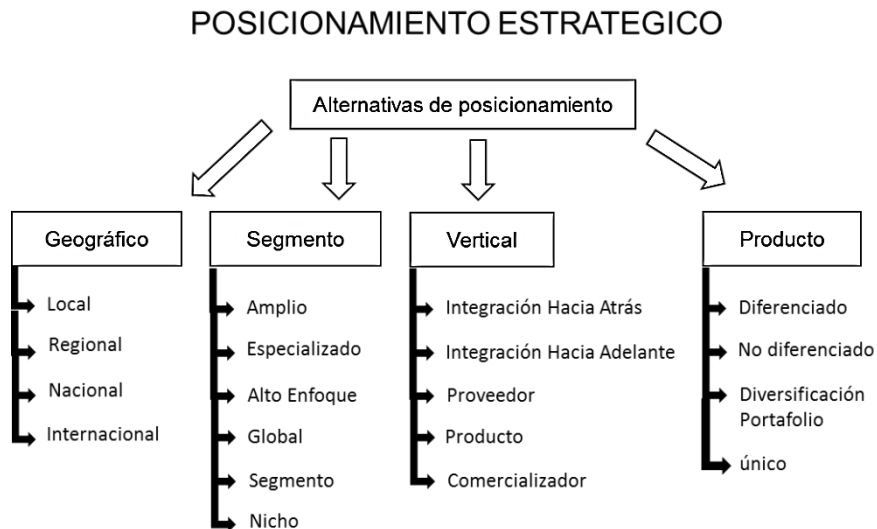


Figura 31. Posicionamiento estratégico

Fuente: Betancourt Análisis sectorial y competitividad

Este es un resumen de las diferentes alternativas que se tienen y se deben evaluar para iniciar con un plan de posicionamiento estratégico, en el caso de Haceb y como objeto de estudio vamos a realizar en el tema geográfico un posicionamiento local, en el segmento vamos a trabajar con enfoque especializado, Segmento y nicho, en el tema vertical trabajaremos en productor y comercializador y para el caso del producto trabajaremos en diversificación de portafolio y Diferenciado.

## 9.2 La Marca de Línea Blanca más Recordada

En su proceso estadístico, Raddar ha encontrado que la marca más recordada y querida es Haceb, llevándole una amplia ventaja a sus competidores: en el ‘top of mind’ logró un 45,43 % mientras que en el ‘top of heart’ acaparó el 46,77 %.

En el primer ranking le sigue Whirlpool con un 17,85 %, Centrales (10,64 %), Mabe (8,73 %) y Challenger (7,56 %). En el segundo listado Centrales alcanza a Whirlpool con un 13,74 % y 13,06 % respectivamente; detrás de estas marcas están Challenger (10,13 %) y Mabe (7,9 %). (Portafolio, 2015, p.6)

Este es un estudio realizado a nivel nacional y que está muy a la par de la realidad que se vive en la ciudad de Pasto, sin embargo, no hay un estudio en este sentido realizado específicamente en esta ciudad, en este caso esta se mide con el nivel de ventas respecto a su competencia donde Haceb tiene más del 40% de la participación en los negocios de los clientes.

### 9.3 Focos de Trabajo Para el Posicionamiento de la Marca 2018-2020

La empresa ha determinado unos focos de trabajo para mejorar el posicionamiento de la marca durante los próximos 3 años por canales de venta de la siguiente forma:

#### 9.3.1 Canal moderno.

El canal moderno hace referencia a las grandes cadenas como Metro y éxito que cuentan con 4 almacenes en total, actualmente estos almacenes tienen una participación muy baja dentro de las ventas de la ciudad, esto debido en gran parte a que tiendas como Alkosto reaccionan demasiado rápido a las condiciones y tendencias del mercado por ser regionales, Metro y Éxito por ser cuentas nacionales dependen de decisiones que se toman en las ciudades principales, la estrategia es poder trabajar más cerca con estas tiendas que tienen mucho potencial para ampliar la participación de mercado de la mano de mercadeo, para ello inicialmente se debe realizar la selección de portafolio ideal para las tiendas y se estudia la posibilidad de abrir una sucursal de almacenes Olímpica o la 14 en la ciudad ya que aún no tienen presencia.

### 9.3.2 Canal tradicional.

Este canal alberga clientes como Alkosto, Electromillonaria IBG, Rayco y Electrocreditos del cauca, estas tiendas son especializadas en venta de electrodomésticos, la estrategia con ellos es realizar negociaciones grandes por trimestre garantizando precios competitivos enfocados en los productos que sean espejo ante la competencia y que nos estén quitando participación, también se realizara una propuesta para la apertura de una Bodega de Haceb en la ciudad de Pasto para resurtir los almacenes lo antes posible, se realizaran eventos todo los fines de semana enfocados en la marca, generar recordación y fidelización de parte de los clientes a la marca, también se trabajara con los administradores para que otorguen los mejores espacios dentro de sus almacenes para exhibir bloques de marca, Se realizara un trabajo de numérica y ponderada en al cual se medirá cuantos almacenes hay en la ciudad con presencia de la marca y cuantas exhibiciones debería tener ese almacén para que en todo los puntos de venta la marca se imponga con más exhibiciones y sea más visible, esto se afianzara con un plan de premiación a las mejores exhibiciones por almacén.

### 9.3.3 Canal Construcción

En este canal el potencial es enorme y el foco es realizar un censo de obras en la ciudad, ver en qué estado del proceso de construcción se encuentra para realizar visita y propuesta comercial a los jefes de compra para garantizar que todas las obras cuenten con los productos Haceb y no dar cabida a que la competencia llegue a quitar estos negocios, trabajar de la mano de fabricantes de cocina para incluir los productos Haceb en la oferta, ubicar las construcciones tipo VIS y VIP para dotarlos con los mesones de cocina que son una excelente opción, estos proyectos generalmente son liderados por el gobierno, por eso será necesario realizar acercamientos con las alcaldías y gobernaciones.

#### 9.3.4 Canal nuevos negocios

Se realizarán alianzas con fondos de empleados, convenios con empresas, gaseras, empresas de servicios públicos, ventas institucionales, se reforzará la oferta por medios electrónicos y pagina web y en fin todo lo que signifique oportunidad de venta lo que reforzará el posicionamiento de marca en la ciudad ya que penetraremos el mercado de una manera más amplia, contundente y estructurada.

#### 9.4 Política de Sostenibilidad

Nuestra actuación empresarial está fundamentada en el Modelo de Excelencia Corporativo, que busca hacer las cosas bien desde la primera vez, generando relaciones íntegras, confiables y gana-gana con todos los grupos de interés. Somos una empresa responsable, que protege el medio ambiente y propicia en su actuar el equilibrio entre la generación sostenible de valor, el desarrollo social y la disminución del impacto ambiental. (Haceb, 2011, p.43)

##### 9.4.1 Presentación Haceb.

La política de Haceb reúne varios componentes que le dan un escenario de credibilidad y transparencia ante los clientes, competencia y el mercado en general, el posicionamiento de marca debe ser realizado en el marco de un juego limpio y ético en el cual Haceb sin duda estará presente, su política se compone de la siguiente manera:

##### ***9.4.1.1 Proveedores***

Desarrollo para una mejor competitividad.

##### ***9.4.1.2 Clientes y consumidores***

Generar valor con productos de calidad, ecoeficientes y amigables con el medio ambiente, por medio de la mejora continua de los mismos.

**9.4.1.3 Colaboradores y familias**

Generar calidad de vida a través de un ambiente óptimo, seguro y respetuoso para su desarrollo profesional y personal.

**9.4.1.4 Accionistas**

Desarrollo sostenible para garantizar una adecuada rentabilidad, cuidado del planeta y desarrollo de las personas

**9.4.1.5 Estado y gremios**

Alianzas, universidad-estado-empresas.

**9.4.1.6 Comunidad y medio ambiente**

Legitimidad, entorno ambientalmente seguro y formación.

**9.4.1.7 Medios de comunicación**

Transparencia.

**9.4.1.8 Competidores**

Sana competencia.

**9.5 Plan de Acción**

Cuando ya se tiene listo el diagnóstico externo e interno de la organización y está definido el direccionamiento estratégico que permite orientar este plan es muy importante desarrollar la estrategia, es decir implementar las acciones para lograr los objetivos y darle coherencia al proceso, por lo tanto es necesario el diseño de planes, programas y proyectos, el plan de acción de Industrias Haceb considera las distintas áreas y procesos de la organización como son la dirección, personal, recursos, capacidades, infraestructura, presupuestos, mercadeo, logística y todo lo relacionado con su operación.

Inicialmente hay que realizar un análisis y diagnóstico de la situación problemática actual de la organización teniendo en cuenta los recursos y capacidades de esta.

Tabla 27. Análisis situación actual

Problema	Causa	Efecto	Solución
Perdida de la participación de mercado	La competencia está enfocando sus estrategias en esta zona debido al potencial en el desarrollo de la región	Debido a las diferentes estrategias de la competencia la venta de Haceb disminuye en varias categorías	Haceb debe replantear su modelo de negocio y enfocar su estrategia en disminuir el impacto de la competencia.
perdida de ventas por falta de producto a gas propano	Ya que Colombia es un país que funciona en su mayoría a gas natural, los productos de gas propano salieron del portafolio.	Cuando los clientes desean un producto a gas propano y no hay repuestos para realizar la conversión, el cliente no espera y se va a otra marca que si tenga el producto al gas que necesita.	incluir en el portafolio un porcentaje moderado de productos a gas propano que sea exclusivo para Pasto y que siempre esté disponible.
disminución en venta por productos de la competencia a menor precio	La competencia en su estrategia de penetración de mercado sacrifica su utilidad y lanza descuentos muy altos en sus productos	Haceb pierde ventas ya que, al colocar un producto de Haceb frente a uno de la competencia con similares características, pero a mayor precio, el cliente renuncia a llevar Haceb.	Haceb debe desde la negociación revisar la posibilidad de otorgar descuentos en los productos más amenazados por la competencia para frenar la tendencia y no hacer descuento en los productos de menor rotación.
Falta de atención a los canales de venta	Debido a la estructura tan pequeña que hay en la zona, se enfoca toda la atención en los clientes grandes y no hay oportunidad de realizar una atención especial a los nuevos negocios	Se deja el camino libre a la competencia para que se lleve ese mercado y Haceb pierde Posicionamiento.	Reforzar la estructura con 1 promotor nuevo que se enfoque en atender los nuevos negocios.
Dificultad en conversión de productos	Ya que la mayoría de los productos llegan a gas natural, no todos los promotores están capacitados para realizar el proceso de conversión.	Se pierde participación ya que el cliente puede buscar otra marca que si pueda realizar el proceso en menor tiempo.	Capacitar a toda la fuerza de ventas en conversiones y que siempre se tenga inventario disponible de los repuestos.



Falta de una bodega en la ciudad de Pasto	El almacenamiento y distribución de los productos se realiza desde la ciudad de Medellín.	Si un cliente necesita mercancía en poco tiempo no hay como entregarle el producto rápido y debe esperar al menos 5 días, por lo tanto, se pierde mercado.	buscar una bodega en la ciudad de Pasto en zona industrial para hacer reabastecimiento a las bodegas de los clientes.
Pocos recursos desde mercadeo para contrarrestar a la competencia	El mercadeo de la empresa enfoca sus recursos y las campañas en las ciudades grandes y céntricas del país dejando a ciudades como Pasto con poco o nada de recurso para trabajar.	la competencia si cuenta con este recurso por lo que perdemos posición en el mercado ya que no tenemos el recurso adecuado.	realizar una asignación adecuada y que se respete para que llegue el material completo y a tiempo.
No hay un plan de incentivos para la fuerza de ventas	Haceb no ha pensado en realizar un plan de incentivo a los vendedores ya que todo lo realiza en función de los clientes.	Los vendedores se desmotivan y prefieren vender otra marca que si los incentiva.	Diseñar un plan de incentivos enfocado en la fuerza de ventas y que sea alcanzable.
Cientes con poco espacio en sus bodegas	Los clientes crecen año tras año y no amplían sus bodegas, por lo tanto, ya la mercancía no cabe.	Se pierden ventas ya que no se puede almacenar inventario suficiente para cubrir la demanda.	Que los clientes amplíen sus bodegas de acuerdo con su crecimiento.
Fuerza de promotores más robusta en la competencia	Haceb mantiene su fuerza de promotores en la misma cantidad que hace unos años y a pesar de que el mercado crece, el apoyo es el mismo.	La competencia invierte en promotores y pone hasta 2 y 3 promotores por tienda reduciendo la posibilidad de venta de los de Haceb.	Revisar el crecimiento de ventas en la zona y ampliar en 2 promotores el apoyo para cubrir los puntos principales.
Incentivo en dinero a los vendedores	Las marcas entraron en el juego sucio de comprar a los vendedores y les dan plata por las ventas que realicen.	como Haceb no les da este dinero ellos prefieren vender otra marca con tal de ver un ingreso extra en sus cuentas.	Incentivar no con dinero, pero si con obsequios y premios por el cumplimiento de metas volantes todo a través de un proceso muy transparente.

Datos obtenidos informe de gestión área comercial Pasto (Fuente: Elaboración propia)

### 9.5.1 Objetivos y Prioridades 2018-2020

Estos son los objetivos y las prioridades que estableció la compañía para lograr el mejoramiento del posicionamiento de la marca Haceb, este plan inicia en el 2018 y pretende llegar hasta el 2020, en él se abarcan las principales necesidades que tiene la ciudad de Pasto para lograr este posicionamiento.

#### ***9.5.1.1 Marca, consumidor, cliente y mercado.***

- Posicionamiento de marca. (foco lavado)
- Cultura y experiencia del consumidor.
- Portafolio competitivo (bajar costo) y participación de mercado (Volumen).
- Ejecución de los planes de mercadeo.
- Servicio Técnico.
- Selección, formación y desarrollo de la fuerza de ventas.
- Transformación digital.
- Innovación (nuevos negocios y tecnología)
- Cercanía con los clientes.

### 9.5.2 Actividades para el logro de los objetivos.

Con el fin de llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos que se plantearon en el punto anterior se debe realizar una serie de actividades que al realizarlas de manera rigurosa se obtenga el cumplimiento de dicho objetivo.

#### ***Actividades para el logro del objetivo #1 Posicionamiento de marca. (foco lavado)***

- Programar un relanzamiento de marca en el parque principal o en un gran salón donde se pueda invitar a todos los clientes para mostrarles los productos que actualmente están en el portafolio y los que han ingresado últimamente.

- Realizar una campaña de publicidad a través de medios televisivos y emisoras locales promoviendo la marca Haceb en la ciudad de Pasto.
- Realizar un plan de incentivos a la fuerza de ventas específicamente en lavado para incrementar la venta en esta categoría.
- capacitar a toda la fuerza de ventas de los clientes en la categoría de lavado.
- Realizar caravanas con los carros de Haceb y los clientes recorriendo toda la ciudad y realizar eventos de recordación de marca en los municipios aledaños que compran en Pasto.
- Realizar campañas de la mano de los clientes con material publicitario, Branding y volantes en toda la ciudad invitando a los clientes a comprar en sus almacenes.
- Realizar una separata (revista) exclusiva donde se encuentre la mayoría del portafolio Haceb y entregarla casa por casa.
- Para lograr posicionar la marca y llevar a cabo los lanzamientos, campañas, incentivos, capacitaciones y caravanas es necesario un presupuesto de \$28.000.000 en el primer año.

***Actividades para el logro del objetivo #2 Cultura y experiencia del consumidor:***

- Realizar un estudio de la mano del área de mercadeo en la ciudad de Pasto en el cual se realice un análisis de tendencia de consumo, hábitos de compra, preferencias de los clientes y factores de influencia en la decisión de compra con el fin de tener un punto de partida para trabajar en el mejoramiento del posicionamiento de marca ya que se puede detectar cuáles son las falencias que viene mostrando Haceb y que la compañía no ha percibido.

- Realizar sesiones de innovación en las cuales se inviten a los clientes principales y de la mano del departamento de investigación y desarrollo realizar propuestas en mejoras a los productos actuales del portafolio y diseño de nuevos productos y prototipos.
- Realizar propuestas a los clientes subdistribuidores llamadas plan pintura el cual por la compra de determinado monto se le ofrece al cliente pintarle un espacio del almacén con el color corporativo de Haceb, también ubicar un aviso alusivo a la marca y dotar de camisetas a los vendedores, con eso se gana recordación de marca y posicionamiento de puntos de venta ya que el muro que se pinte será en la entrada del almacén y siempre tendrá que ir la exhibición de la marca allí.
- Para lograr llevar a cabo la actividad número 2 con las propuestas y estudios que se requieren se debe asignar un presupuesto de \$5.000.000

***Actividades para el logro del objetivo #3 Portafolio competitivo (bajar costo) y***

***participación de mercado (Volumen):***

- Realizar una propuesta a la compañía en productos específicos a gas propano para que ingresen al portafolio actual de la compañía.
- Realizar una revisión detallada de los productos actualmente codificados en los puntos de venta y sacar los que son de baja rotación e incluir los que pueden tener mejor venta de acuerdo con las necesidades de los clientes.
- Diseñar productos menos especificados y materiales de menor costo sin poner en riesgo nunca la reputación de la marca con el fin de poder ofrecer una línea económica que cumpla con las necesidades de los clientes de menor poder adquisitivo.
- Incluir en el portafolio más productos a gas propano y específicamente los que más se vende en la ciudad de Pasto.

- Realizar propuestas de negocios con los clientes de la ciudad de Pasto por trimestre con buenos descuentos asegurando el volumen mínimo en los pedidos lo que le cerrara la entrada a la competencia.
- Para llevar a cabo la actividad número 3 se requiere un presupuesto aproximado de \$1.000.000 ya que solo se realizarán las propuestas, el desarrollo de los productos ya requiere una inversión más grande que deben presupuestar los directores del área encargada.

***Actividades para el logro del objetivo #4 Ejecución de los planes de mercadeo:***

- Realizar una asignación de acuerdo con la rotación y venta de la ciudad de Pasto de las temporadas corporativas y estas deberán ser despachadas en su totalidad desde la ciudad de Medellín directamente a la ciudad para tener la misma visibilidad que se tiene en otras regiones del país.
- Realizar metas volantes enfocadas en los clientes finales con obsequios, bonos o detalles que se puedan entregar por la compra de un producto o que supere cierto valor, en este caso realizar estas metas volantes es recomendable direccionarlas a la categoría que necesitamos ayudar a rotar.
- Diseñar un programa de incentivos que premie a la fuerza de ventas en el cual ellos sumen puntos por las ventas realizadas y exista un catálogo de premios para que los vendedores le apunten a lo que ellos quieran ganar y esto los motive a ser fieles a la marca.
- Para desarrollar los puntos de la actividad número 4 se requiere un presupuesto inicial de \$5.000.000 pero este puede incrementarse en la medida que las ventas suban y los vendedores ganen más incentivos.

***Actividades para el logro del objetivo #5 Servicio Técnico:***

- Reforzar la venta de repuestos a través del centro de servicio de la ciudad de Pasto con el fin de realizar una tarea de apertura de mercado en la cual se visiten todas las ferreterías, clientes y distribuidores que puedan vender estos repuestos en sus puntos de venta lo que permitirá que los clientes accedan más rápido a un repuesto y el cliente no se disguste por no saber dónde comprar un repuesto o accesorio.
- Realizar visita a las constructoras en compañía del área comercial para dar asesoría en las obras sobre las medidas y que producto se adapta a las especificaciones y necesidades de los constructores con el fin de asegurar la venta de todos los artículos a la constructora.
- Realizar eventos en los puntos de venta donde se ofrezcan jornadas de mantenimiento preventivo gratuito y reparación con descuento por el día del evento.
- Realizar recorridos por todas las poblaciones aledañas a la ciudad resolviendo los inconvenientes que se puedan presentar en cuanto a fallas de los productos para que el cliente no se vea en la obligación de llevar este producto hasta Pasto.
- Para lograr el desarrollo de los objetivos de la actividad numero 5 es necesario un presupuesto aproximado de \$3.000.000 básicamente en combustible y eventos.

***Actividades para el logro del objetivo #6 Selección, formación y desarrollo de la fuerza de ventas:***

- Capacitar y certificar a todos los promotores en conversiones para que puedan realizar este proceso delante del cliente y las ventas sean más efectivas sin correr el riesgo de perder la venta por que tal vez el cliente no desee esperar hasta que alguien le pueda intervenir el producto.

- Invitar al coordinador de formación de la compañía para que viaje a la ciudad de Pasto y se realice un programa de formación de al menos 15 días en las cuales se prepare al equipo no solo en producto sino también en técnicas y cierre de ventas para que sean unos promotores muy competitivos y altamente capacitados capaces de debatir objeciones y asegurar una excelente atención a los clientes.
- Implementar un plan de incentivos a los promotores premiándolos con días libres los cuales no requieren inversión y se pueden manejar en la ciudad, estos días se otorgarían por cumplimiento de metas y presupuestos.
- Para lograr el desarrollo de los objetivos de las actividades número 6 se debe realizar una inversión inicial de \$7.000.000 la cual puede aumentar de acuerdo con el aumento de las ventas por parte de los promotores.

***Actividades para el logro del objetivo #7 Transformación digital.***

- Habilitar en las páginas de los clientes en este caso Electromillonaria y Alkosto Pasto ofertas puntuales que solo apliquen en esta ciudad para que los clientes compren a través de plataformas digitales sin necesidad de ir hasta el punto de venta.
- Para el desarrollo de las actividades número 7 se requiere un presupuesto de \$3.000.000 que serán aplicados a las ofertas que se generen únicamente por este canal.

***Actividades para el logro del objetivo #8 Innovación (nuevos negocios y tecnología)***

- Realizar del censo de obras en construcción de la ciudad de Pasto y poblaciones aledañas, una vez realizado este censo se deben programar visitas y solicitar citas a los arquitectos con el fin de realizar una propuesta comercial y asegurar la venta de los productos en todas esas nuevas viviendas.

- Realizar alianzas con entidades estatales y gubernamentales para estar presente en los proyectos de interés social e interés prioritario para vender los productos Haceb.
- Realizar censo de empresas y fondos de empleados con el fin de realizar ventas institucionales en las fechas principales sobre todo fin de año.
- Realizar entrevista con la empresa Montagas y realizar propuesta para vender a través de la factura del gas los productos Haceb con una financiación en la que el cliente pueda pagar su producto de manera mensual.
- Para el desarrollo de los objetivos de la actividad numero 8 es necesario un presupuesto de \$2.000.000.

***Actividades para el logro del objetivo #9 Cercanía con los clientes:***

- Invitar a los clientes principales a que conozcan las plantas en Medellín, mostrarles el proceso que se realiza y mostrarles las metas que la empresa quiere lograr.
- Realizar al inicio de cada año una reunión en la ciudad de Pasto para construir de la mano de los clientes las metas que se desean lograr durante todo el año e identificar que se necesita de parte y parte para lograrlo.
- Realizar reuniones semanales con los jefes de compra para revisar la rotación de productos, niveles de inventarios e implementación de estrategias que garanticen el adecuado manejo de las cuentas.
- Celebrar los cumpleaños y aniversarios de los almacenes de una manera especial o a través de una invitación.
- Para lograr el desarrollo de los objetivos de la actividad número 9 se requiere un presupuesto de \$15.000.000.



## 9.6 Indicadores

Tabla 28. Indicadores

TIPO DE INDICADOR	NOMBRE	OBJETIVO	FORMULA DEL CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODO DE MEDICION	FUENTE DE INFORMACION	RESPONSABLE DEL INDICADOR	SIGNIFICADO	PRESUPUESTO	META AÑO
Efecto	Capacitación fuerza de venta	Incrementar las ventas de la categoría	Vendedores totales / vendedores capacitados	%	Mensual	Planillas de asistencia	Promotores	Entre más vendedores capacitados más ventas de lavadoras	\$ 2.500.000	120
		Realizar eventos en los municipios aledaños	Total, municipios / Eventos realizados	%	Mensual	Director de mercadeo	mercadeo	Entre más eventos se realicen, más recordación de marca	\$ 9.600.000	48
Gestión	Separatas	Realizar una revista entre el cliente y la marca Haceb	Total, separatas impresas/total separatas entregadas	%	Mensual	Departamento Publicidad	Publicidad	Si se entrega la totalidad de las separatas impresas aumenta la probabilidad de compra	\$ 10.000.000	4

Impacto	Encuesta	Medir la tendencia de consumo de los clientes	Encuestas programadas/enc uestas realizadas	%	Semestral	Promotores	Equipo comercial	Las encuestas permitirán tomar acciones con criterio y aumentar la venta	\$ 1.000.000	4
Efecto	Sesión de innovación	Invitar a clientes y recibir sus sugerencias	Total, clientes/propuest as recibidas	%	Anual	Gerentes y propietarios	Investigación y desarrollo	Las ideas que salgan ayudaran a mejorar los productos actuales	\$ 4.000.000	2
Impacto	Plan pintura	Pintar los muros de los almacenes	Total, almacenes/ almacenes pintados	%	Trimestral	Promotores	Equipo comercial	Entre más muros se pinten más posición de mercado gana la marca	\$ 6.000.000	120
Impacto	Productos gas propano	Incluir productos a gas propano al portafolio	productos propuestos/produ ctos fabricados	%	Anual	Equipo comercial	Producción	Entre más producto se fabrique a gas propano, más participación de mercado se tiene.	\$ 12.000.000	6

Eficacia	Portafolio ideal	Depurar el portafolio de exhibiciones	Total, exhibiciones/exhibiciones adecuadas	%	Trimestral	Equipo comercial	Jefes de compra y coordinador	Si se tiene un portafolio ideal se optimiza el espacio y se exhiben más productos	\$ 1.000.000	6
Eficacia	Portafolio de entrada	Incluir productos más económicos	Total, productos solicitados/productos fabricados	%	Anual	Equipo comercial	Manufactura	Si se logra fabricar línea económica a menor costo ganaría más participación.	\$ 12.000.000	6
Eficacia	Negocios trimestre	Realizar negocios por trimestre	Total, negocios propuestos/negocios generados	%	Trimestral	Jefes de compra y coordinador	Jefes de compra y coordinador	Si se concretan estos negocios se aseguran negocios por tres meses y se saca la competencia	\$ 60.000.000	4
Gestión	Temporadas promocionales	Tener las temporadas corporativas en Pasto	Total, temporadas/implementadas en Pasto	%	Trimestral	Trade marketing	Mercadeo	Si se implementan las temporadas a tiempo se gana	\$ 4.000.000	4

								participación de venta.		
Gestión	Metas volantes	Tener metas volantes para los clientes	Metas volantes planeadas/implementadas	%	Mensual	Auxiliares de venta	Promotores	Si se implementan estas metas se incrementan las ventas.	\$ 12.000.000	12
Impacto	Plan de incentivos	Implementar un plan de incentivos para vendedores	Total, vendedores/vendedores inscritos	%	Trimestral	Promotores	Promotores	Entre más vendedores inscritos, más ventas realizadas.	\$ 20.000.000	1
Impacto	Venta repuestos	Vender repuestos en las ferreterías de Pasto	Total, ferreterías/ferreterías codificadas	%	Mensual	Servicio técnico	Auxiliar de servicio	Entre más ferreterías codificadas, más venta de repuestos.	\$ 2.000.000	12
Evaluación	Gestión servicio	Atraer clientes a realizar	Total, clientes/clientes confirmados	%	Mensual	Técnicos	Servicio técnico	Entre más mantenimientos se realicen, más	\$ 1.000.000	120

		servicio a						penetración de		
		sus						mercado.		
		productos								
			Total,					Si todos los		
Efecto	Certificación	Certificar a	promotores/prom	%	Semestral	Capacitadora	Formación	promotores están		
	conversiones	todos los	otores					certificados, se	\$ 800.000	8
		promotores	certificados					pierden menos		
								ventas		
								Si los promotores		
			Total,					están bien		
Efecto	Capacitación	Capacitar a	promotores/prom	%	Semestral	Capacitadora	Formación	capacitados se	\$ 800.000	8
	promotores	todos los	otores					aseguran más		
		promotores	capacitados					ventas.		
								Si aumentan las		
			Total, visitantes					ventas por este		
Impacto	Plataforma	Aumentar	de la	%	Mensual	Asistentes	Departamento de	medio se deben	\$ 10.000.000	500
	Web	el nivel de	página/compras				sistemas	implementar con		
		venta	efectivas					más regularidad		
		Online								
								Si todas las obras		
		Posicionars	Total, obras en					están en el censo		
Gestión	Censo	e en los	Pasto/total obras	%	Mensual	Promotor	Departamento	se tiene más	\$ 1.000.000	180
	Construcción	nuevos	censadas			construcción	comercial	oportunidad de		
		hogares								

venta.

Gestión	Censo empresas	Realizar	Total, empresas		Trimestral	Promotor	Departamento comercial	Si todas las obras		
		alianzas con los fondos de empleados	pasto/total empresas censadas	%				están en el censo se tiene más oportunidad de venta.	\$ 5.000.000	12

---

Datos obtenidos informe de gestión comercial Pasto (Fuente: Elaboración propia)

### **Conclusiones**

Este proyecto de investigación se realizó con el ánimo de implementar un plan estratégico para el mejoramiento del posicionamiento de la marca Haceb en la ciudad de Pasto, para lograr este objetivo principal se tuvieron en cuenta las diferentes etapas de la investigación y revisión detallada de las variables que lo componen, a continuación, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Se puede concluir en el análisis del entorno que existen muchas variables que hacen que la ciudad de Pasto y sus alrededores presenten unas condiciones especiales al resto del país, por tal motivo industrias Haceb está perdiendo participación y venta de sus productos por no reaccionar de manera clara y oportuna como lo están haciendo otras marcas, el ingreso per cápita, la tendencia de compra y las especificaciones de producto son solo algunas de las variables que Haceb en este momento no está teniendo en cuenta en su plan de posicionamiento.

En el análisis del sector se pudo identificar claramente las amenazas más relevantes que rodean la marca Haceb en este momento como son: las marcas competidoras, la rebaja de precios y sus estrategias principales encaminadas en reducir la participación que tiene actualmente la marca Haceb en la ciudad de Pasto, también se pudo identificar un gran número de oportunidades que tiene la marca como por ejemplo: la diversificación de un portafolio específico y la estrategia de penetración de mercados, para este caso se presenta el plan de acción y el camino que debe seguir para lograrlo.

Al realizar el estudio de Benchmarking de la marca se concluye que marcas como LG, Samsung y Mabe son las que están compitiendo de manera directa con Haceb y amenazan su crecimiento y desarrollo, se identifican muchas fortalezas en la competencia, pero también

debilidades, son estas las que debe aprovechar industrias Haceb y fortalecer variables como posicionamiento de marca en la cual tiene un alto número de calificación en los radares que se implementaron para realizar este estudio.

Después de analizar el comportamiento y la participación de la Haceb en el mercado se puede concluir que la marca viene mostrando un crecimiento sostenido desde el año 2012 hasta el 2016, tiempo en el cual las marcas de la competencia no tenían un interés fuerte por esta zona, sin embargo en este año el decrecimiento superara al 11%, es el primer año que la marca cierra con un decrecimiento, lo que obliga a la empresa a replantear su estrategia y realizar este plan de mejoramiento del posicionamiento para ser ejecutada entre el 2018 y 2020.

Las fortalezas que posee industrias Haceb actualmente como recordación de marca, promotores bien capacitados y tradición, le ayudaron a mantenerse por más de 77 años en el mercado, pero hoy ya no son tan determinantes como hasta hace poco tiempo lo que ha llevado a la marca a presentar debilidades como: portafolio ofrecido poco competitivo, estrategia comercial débil y cobertura ineficiente.

Las estrategias Utilizadas actualmente por la compañía son poco efectivas ante la agresividad con la que actúa la competencia, el departamento de mercadeo no está acompañando la labor comercial dejando muchos vacíos y oportunidades, no hay una bodega para reaccionar a la entrega oportuna de pedidos y los promotores no son suficientes para afrontar la demanda y la fuerza comercial de la competencia.

El objetivo principal de esta investigación es desarrollar un plan de mejoramiento del posicionamiento de la marca Haceb en la ciudad de Pasto, con la realización de este proyecto se puede concluir que Haceb tiene muchas fortalezas y mucho terreno ganado en la ciudad de Pasto con la labor realizada durante muchos años y fue líder absoluta con soluciones que funcionaron



en su momento, llego a un punto en el cual su estrategia debe replantearse y reestructurarse teniendo en cuenta las variables, recomendaciones y plan de acción que se plantea en esta investigación.

- En el capítulo primero se concluye tomar esta investigación desde el tipo exploratorio y descriptivo, utilizar el método inductivo, deductivo y analítico y una metodología, se identifican las problemáticas y el objeto de estudio el cual tiene como prioridad mejorar el posicionamiento de la marca Haceb en la ciudad de Pasto.
- En el capítulo segundo se concluye que Industrias Haceb actualmente es una compañía sólida y fuerte con muchas oportunidades de mejora pero que a través de los años adquirió una experiencia que le permite estar vigente en la actualidad manteniendo siempre unos valores corporativos y principios frente a sus clientes.
- El capítulo 3 ayuda identificar las principales variables de los entornos geofísico, demográfico, social, geográfico, económico, político, cultural, legal, ambiental y tecnológico y resumir que la empresa se encuentra actualmente rodeada de situaciones que la favorecen y otras que no, pero tiene la oportunidad de trabajar en ellas y volverlas a su favor.
- En el capítulo 4 Se realizó un análisis a profundidad del mercado en el que está ubicada la empresa a nivel nacional y regional, se identificó que la empresa tiene muchas cosas a su favor pero que el mercado y la competencia están dando pasos muy grandes y en este momento Haceb debe plantear estrategias que la ayuden mantener su liderazgo en el mercado el cual está actualmente amenazado.
- El capítulo 5 sirvió para realizar todo el estudio de benchmarking y midió como esta Haceb frente a las marcas de su competencia, se identificó variables como ventas,

mercadeo, posicionamiento de marca, participación de mercado, selección de personal, fidelización, logística de distribución y calidad de producto en donde Heceb es muy fuerte, pero en variables como servicio técnico y precio competitivo tiene mucho trabajo por hacer.

- El sexto capítulo se abordó desde el análisis interno de la compañía, se revisaron variables como la gestión administrativa y gerencial, cuál es su manejo actual de todo lo que tiene que ver con marketing, de qué manera optimiza y gestiona sus operaciones, cual es el estado y manejo actual de las finanzas y que manejo se le da a la zona en cuanto a los temas de talento humano y todo lo relacionado con el personal, se concluye que es necesario de manera inmediata que las diferentes áreas hagan mayor acompañamiento para poder llevar a cabo el plan de acción que requiere la zona.
- El séptimo capítulo permitió identificar de manera clara las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que tiene la empresa actualmente en la ciudad de Pasto, acto seguido se plantearon estrategias de tipo F.O, F.A, D.O, D.A, permitiendo así un primer paso para iniciar con el diseño del plan estratégico y de acción que la compañía implementara en la región.
- El capítulo 8 Trato todo el tema de direccionamiento estratégico, se analizaron conceptos como visión, misión y objetivos estratégicos, pero de una manera mucho más detallada adentrándose en las raíces de cada tema, pero de una manera más analítica entendiendo el ser de la compañía, la realización de la matriz ANSOFF y BCG se aplicaron a la empresa y permitieron identificar los productos estrella, interrogante, vaca y perro que posee la organización.

- El 9 capítulo sirvió para retomar todos los análisis resultantes de los capítulos anteriores y así poder plantear el plan de acción y los indicadores que se clasificaron, presupuestaron y definieron metas anuales con el propósito de garantizar su ejecución.
- El capítulo 10 concluye las principales conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron en el transcurso y al final de esta investigación con el objetivo de que la empresa objeto de estudio las tome en consideración y evalúe la viabilidad de estas ya que este trabajo se realizó de manera transparente y con todo el fundamento necesario acompañado de una alta responsabilidad ya que este proyecto una vez evaluado será presentado a las directivas de la compañía.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda al departamento de mercadeo realizar acercamiento al área comercial de la ciudad de Pasto y plantear una estrategia que coincida con la comercial para identificar las fallas actuales y fortalecer el nuevo planteamiento.
- El departamento de Investigación y desarrollo de la compañía debe atender las sugerencias y recomendaciones que se realizan desde el área comercial que trabaja en la ciudad de Pasto para analizar la viabilidad en la implementación de nuevos productos y adecuación de los que ya existen.
- Una bodega propia en la ciudad ayudaría en la reacción rápida y entrega oportuna a los clientes, por lo cual el área de logística deberá revisar la viabilidad de esta propuesta.
- El centro de servicio que existe en la ciudad de Pasto está mal administrado, se recomienda replantear la estructura y encaminarlos a una labor de acompañamiento y desarrollo comercial.
- Se recomienda que las categorías y sus representantes trabajen en lanzamientos de producto y de marca en la ciudad de Pasto invitando a los vendedores y administradores para generar cercanía con la marca.
- Haceb debe analizar su política de descuentos para ser más efectivos en los puntos de venta ya que actualmente la competencia está trabajando en estrategias netamente de descuento.
- Existe un gran potencial de venta y penetración de mercado en los nuevos negocios o canales comerciales que están sin desarrollar, por lo cual Haceb debe plantear una estrategia de penetración y cubrimiento de estas nuevas oportunidades de negocio.

- Es necesario aumentar el pie de fuerza comercial actual ya que se viene trabajando desde hace 5 años con 8 personas a la fecha las ventas crecieron en un 110%, los promotores actuales ya no son suficientes mientras que la competencia si se reforzó.
- Entendiendo la masificación de las redes sociales y la importancia que estas tienen en la actualidad se puede crear una página web, perfil de Instagram, Twitter y otras redes sociales, pero no a nivel nacional sino regional, esto permitirá realizar campañas y atraer al cliente local ya que los habitantes de esta zona tienden a ser regionalistas y acuden cuando se sienten identificados, no es lo mismo decir Haceb Colombia a decir Haceb Nariño.
- Se recomienda realizar una sesión de innovación con todos los promotores de la zona y con los representantes de las diferentes áreas de la empresa en la ciudad de Pasto, esto con el fin de escuchar los promotores de la zona ya que ellos tienen muy buenas ideas y proyectos, pero muy pocas veces son escuchados, son ellos quienes están todos los días atendiendo al consumidor y recibiendo sugerencias, se puede diseñar un plan de precios para las ideas más creativas.
- Realizar un plan de trabajo con los principales subdistribuidores de la región los cuales son atendidos por los clientes directos, seleccionar 5 y trabajar directamente con ellos en desarrollo y darles herramientas para crecer su negocio con Haceb, la información se puede obtener de la base de datos de los clientes.
- Implementar indicadores de penetración de mercado (exhibiciones por categoría) a los promotores con el fin de garantizar mayor cobertura y visibilidad de la marca en los almacenes.

- Realizar un censo de todos los clientes actuales y potenciales en todas las poblaciones de la zona, en los clientes que ya venden Haceb revisar el portafolio que tienen y ampliarlo donde sea posible y en los clientes que no trabajan con Haceb realizar un acercamiento para identificar el motivo e iniciar con una primera codificación básica de producto la cual puede ir incrementándose con el pasar del tiempo y el comportamiento en ventas.
- Diseñar un plan de incentivos para los promotores y vendedores exclusivamente en la categoría de lavado ya que en las otras la marca ya es líder, pero en lavado aún le falta crecer, este plan de incentivos puede ser por venta de ciertas unidades de lavadora pueden ganar premios o un viaje a Medellín para conocer la fábrica.
- Desde la negociación diseñar un combo que contenga nevera, lavadora y estufa con un precio muy competitivo que solo se maneje para esta zona con el fin de negociar grandes cantidades y que los clientes perciban un gran ahorro al realizar la compra del combo.

### Referencias Bibliográficas

Ackoff, Russell (1988). Una teoría de la práctica en la ciencia de los sistemas sociales

Añez, Carmen, Bonomie, María (2010). Responsabilidad social empresarial: estrategia de competitividad en el marco de la globalización

Aaker y Myers (1984) Management de la Publicidad

Almacenes éxito. (s.f.). *Información de marcas y formatos*.

Asociacion Nacional de Insutriales. (2017). *Wikipedia*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Asociaci%C3%B3n\\_Nacional\\_de\\_Industriales](https://es.wikipedia.org/wiki/Asociaci%C3%B3n_Nacional_de_Industriales)

Betancourt, Benjamin. (2014), Analisis sectorial y competitividad. Editorial: Ecoediciones. Cali. 280p.

Bahram Ranjbarian (2012). An Analys.is of Brand Image, Perceived Quality, Customer Satisfaction and Re-purchase Intention in Iranian Department Stores. International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 6.

Baltas, 2003; Batra y Sinha, 2000; Burton et al, 1998; Richardson et al., 1996

Betina Berg (2012). Retail Branding and Store Loyalty. (2012).

Caracterización Lg Electronics Recuperado de <https://www.lg.com/co/acerca-de-lg>

Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 9 de 1979, Resolución 2400 de 1979, Decreto 614 de 1984, Resolución 2013 de 1986, Resolución 1016 de 1989 y Decreto 1295 de 1994. Presentación corporativa talento humano 2017)

*Cámara de Comercio de Pasto.* (2017). Obtenido de <http://www.ccpasto.org.co>

Cubos de venta Haceb. (s.f.).

Coordinación General de Relaciones Institucionales (2012) Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional de la Ciudad de Madrid (2012 - 2015)

*Colombia turismo Web.* (s.f.). Recuperado el

<http://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/NARINO/MUNICIPIOS/PASTO/PASTO.htm>

Cheli (1986) Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa Planificación estratégica de la Imagen Corporativa.

DANE, 2005- 2020. (s.f.). *Proyecciones nacionales y departamentales de población.* Obtenido de

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/7Proyecciones\\_poblacion.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2005-2020). Obtenido de

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/7Proyecciones\\_poblacion.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf)

D DelVecchio, Elsevier (2001). Revista de venta minorista y servicios al consumidor.

Percepciones de los consumidores sobre la calidad de las marcas propias: el papel de las características de las categorías de productos y el uso de la heurística por parte de los consumidores.

Departamento Nacional de Planeación (DNP)

*Economia Simple. net.* . (2016). Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/logistica>



En Electrodomésticos el Factor de Éxito radica en la Innovación. (2013). Obtenido de <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50850-en-electrodomesticos-el-factor-de-exito-radica-en-la-innovacion>

Escuela Europea de Management. (2016). Obtenido de [http://www.escuelamanagement.eu/innovacion-estrategica/como-analizar-los-factores-tecnologicos-de-una-empresa et, R. \(s.f.\).](http://www.escuelamanagement.eu/innovacion-estrategica/como-analizar-los-factores-tecnologicos-de-una-empresa-et,-R.-s.f.-)

Etiqueta energético Colombia. (s.f.). Obtenido de <http://www.etiquetaenergetica.gov.co/equiposeficientes/>

*Etiqueta eficiencia energética recuperado de <https://www.etiquetaenergetica.gov.co/?p=1644>*

Federico, A. (2017). *"Qué es Innovación"*. Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/innovacion>.

ICER. (2014). *Informe de coyuntura económica regional*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/icer/2014/ICER\\_Narino2014.pdf](https://www.dane.gov.co/files/icer/2014/ICER_Narino2014.pdf)

IGAC, 1978. (s.f.).

Industrias Haceb. (2011). *El futuro nos conecta*. Medellín: Primera edición.

Industrias Haceb (2017) Excelencia Haceb, direccionamiento estratégico 2017, datos organizacionales, Intranet.

Industrias Haceb el futuro nos conecta primera edición diciembre 2011 Medellín Colombia.

*ICER Nariño recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER\\_Narino2015.pdf](https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Narino2015.pdf).*  
rendimiento

Información geográfica de Colombia. (s.f.). *Corporación de Turismo CT*.

Kumar y Steenkamp (2007) Store Brand and store loyalty: The moderating role of store Brand positioning (2010).

LG. (2009-2017). Obtenido de <http://www.lg.com/co/acerca-de-lg>

Mabe. (2016). Obtenido de <http://www.mabe.cc/quienes-somos>

Martos, Mercedes, Óscar González-Benito (2011). Store Brand and Store Loyalty: The

Moderating Role of Store Brand Positioning. Springer Science Business Media, LLC (2011).

Manzur, Enrique, Sergio Olavarrieta, Pedro Hidalgo Campos, Pablo Farias (2013). Store Price

Mintzberg, Henry (2012). Safari a la Estrategia (1999).

Moran, Diego (2014). Benchmarking: Un Viaje a la Excelencia.

Muñoz, Francisco (2003). Benchmarking y Marketing Estratégico de Ciudades.

Paz, Sergio (2012). Administración Estratégica de Marca Territorial. Cómo Construir y Administrar la Marca de Ciudades y Regiones. Universidad Nacional de Quilmas (2012).

Promotion Strategies: An Empirical Study from Chile. Academia Revista Latinoamericana De Administración Vol. 6, No 3, (2013).

Porter, Michael E. (1980) Profesor de la Harvard Business School, Estrategia competitiva.

Paul C.S. Wu, Gary Yeong-Yuh Yeh, Chieh-Ru Hsiao (2011). The Effect of Store Image And

Service Quality on Brand Image and Purchase Intention for Private Label Brands.  
Australasian Marketing Journal 19 (2011) 30–39.

Park, C. W.; Jaworski, B. y MacINNIS, D. (1986): "Strategy Brand concept-Image management", en Journal of Marketing, N°50, pp.135-145.

Pérez (1981) La imagen: medición y nuevas técnicas de mejora, en “Grandes Temas de Actualidad.

Philip, K. (1999). *Dirección de Mercadotecnia*. Obtenido de <http://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>

Plan de Ordenamiento territorial Pasto. (2014).

Politica de diversidad cultural . (s.f.). Obtenido de [www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/de-diversidad-cultural/Documents/07\\_politica\\_diversidad\\_cultural.pdf](http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/de-diversidad-cultural/Documents/07_politica_diversidad_cultural.pdf)

Quelch y Harding (1996) The effect of store Image and service quality on Brand Image and purchase intention for private Label Brands.

Revista económica Portafolio. (s.f.).

Richardson et al., 1996. (s.f.). Asociación de fabricantes de etiqueta privada (PLMA).

Rodríguez, F. (s.a). *Contenido gremial y mercadeo*. Obtenido de <http://grupofranja.com/index.php/negocios/item/1517-recordacion-de-marca>

Revista de Investigación de Ciencias Recientes, (2014) Vol. 3 (2), febrero

Román, N. (2004), "Capital intelectual, generador de éxito en las empresas", en Revista Visión Gerencial, pp. 67-79

Russell Ackoff (1988) A theory of practice in The social systems sciences

Samsung. (1995-2018). Obtenido de <http://www.samsung.com/co/aboutsamsung/home>

Spendolini, Michael J. (1994). Benchmarking.

Sectorial. (2016). *¿Hacia Dónde se Dirige el Mercado de Electrodomésticos de Colombia?*

Obtenido de <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/52099-%C2%BFhacia-d%C3%B3nde-se-dirige-el-mercado-de-electrodom%C3%A9sticos-de-colombia>

*Superintendencia Industria y Comercio*. (s.f.). Obtenido de <http://www.sic.gov.co/>

Satisfaction and Re-purchase Intention in Iranian Department Stores. International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 6.

*Todo Marketing* . (s.a). Obtenido de ¿Que es posicionamiento?:

[www.todomktblog.com/2013/12/posicionamiento.html](http://www.todomktblog.com/2013/12/posicionamiento.html)

TecTijuanaFI. (s.f.). Obtenido de <https://sites.google.com/site/tectijuanafi/unidad-ii/2-3-tipos-de-metodos-inductivo-deductivo-analitico-sintetico-comparativo-dialectico-entre-otros>

Tijerina, José (1999). Benchmarking – Metodología de Desarrollo y Aplicación.

Universidad Militar Nueva Granada (2015) el valor de la planeación estratégica para las pymes de la industria gráficas frente a los efectos de los tratados de libre comercio.